

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO INSTRUMENTO DE
GESTIÓN PARA EL DESARROLLO DE UNA EMPRESA DE
SEGURIDAD CASO SEGURCAS CIA. LTDA.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

PAULO FRANCISCO LÓPEZ DÁVILA

DIRECTOR: DIPL. DAVID HIDALGO

QUITO, AGOSTO 2015

DIRECTOR:

Dipl. David Hidalgo

INFORMANTES:

Ing. Marcelo Torres

Ing. Raúl Alarcón

ÍNDICE

- 1 MARCO TEÓRICO, 1**
 - 1.1 MARCO FILOSÓFICO, 1
 - 1.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN, 4
 - 1.3 BASES TEÓRICAS, 5
 - 1.3.1 Teoría De Administración Estratégica, 5**
 - 1.3.2 LA NATURALEZA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, 9**
 - 1.3.3 Importancia De La Planeación Estratégica, 15**
 - 1.3.4 Beneficios De La Administración Estratégica, 20**
 - 1.3.5 El Planeamiento Como Primera Función De La Administración, 22**
 - 1.3.6 El Proceso Estratégico, 23**
 - 1.3.7 Modelos De Excelencia En La Gestión, 24**
 - 1.3.8 Desarrollo Empresarial, 40**
 - 1.3.9 Seguridad Privada En El Mundo, 41**
 - 1.3.10 Marco Conceptual, 43**
 - 1.3.11 MARCO LEGAL, 45**
- 2 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO DE LA COMPAÑÍA DE SEGURIDAD SEGURCAS CIA. LTDA., 50**
 - 2.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESAS SEGURCAS CÍA. LTDA., 52
 - 2.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE SEGURCAS CIA. LTDA., 55
 - 2.2.1 Análisis Externo, 55**
 - 2.2.1.1 MACROENTORNO, 55
 - 2.2.1.2 MICROENTORNO, 75
 - 2.2.2 ANÁLISIS INTERNO, 84**
 - 2.3 MATRICES DE SÍNTESIS, 95
 - 2.3.1 FACTORES EXTERNOS, 95**
 - 2.3.2 FACTORES INTERNOS, 97**
 - 2.4 MATRIZ DE SÍNTESIS VALORATIVA DE RESULTADOS DE ANÁLISIS EXTERNO, 100
 - 2.5 MATRIZ DE SÍNTESIS VALORATIVA DE RESULTADOS DE ANÁLISIS INTERNO, 103
- 3 PROPUESTA ESTRATÉGICA Y BALANCED SCORECARD, 115**
 - 3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, 115
 - 3.2 PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 116
 - 3.3 PRINCIPIOS, 123
 - 3.3.1 Valores, 124**
 - 3.3.2 Misión, 125**
 - 3.3.3 Visión, 126**

- 3.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, 127
- 3.5 ESTRATEGIAS, 132
- 3.6 CRITERIOS PARA EVALUAR LA GESTION, 136
- 3.7 TABLERO DE COMANDO EN EL MONITOREO DE LA GESTIÓN, 138
- 3.8 PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORED CARD, 139
- 3.9 CONTROL DE GESTIÓN, 139
- 3.10 NIVEL DE INFORMACIÓN Y CONTROL, 140

REFERENCIAS, 147

ANEXOS, 150

- Anexo 1: Reglamento Interno de Trabajo, 151
- Anexo 2: Manual de Funciones Talento Humano, 184
- Anexo 3: Nomina, 200

1 MARCO TEÓRICO

1.1 MARCO FILOSÓFICO

Elton Mayo junto con sus colaboradores desarrolla en los Estados Unidos la teoría de las relaciones humanas (también conocida como escuela humanística de la administración).

Las Relaciones Humanas tiene sus orígenes en los Estados Unidos donde se cree que nace, es un movimiento netamente norteamericano su objetivo se basaba en democratizar y concientizar, humanizar los conceptos según ellos rígidos de la administración adecuándolos a sus patrones en conductas adoptadas por el pueblo norteamericano, malas costumbres y hábitos de trabajo. (CHASE, 2003, Pág. 25)

La psicología y la sociología llamadas ciencias humanas y su influencia intelectual en cuanto a la aplicación a la organización industrial pretendían demostrar los inadecuados principios de la teoría clásica de la administración.

Implicaciones sobre el recurso humano.

Para comprender cómo la Gestión de los Recursos Humanos puede contribuir al logro de ventajas competitivas en las organizaciones es necesario, primeramente, introducir algunas definiciones.

Usualmente se habla que una empresa tiene ventaja competitiva cuando todo el mercado o parte de éste prefiere sus productos o servicios. Las empresas constantemente buscan formas de competir que puedan durar durante un largo tiempo y no puedan ser imitadas por sus rivales. De ahí que la noción de ventaja competitiva se encuentre relacionada con una superioridad relativa que se establece con los competidores de la entidad.

Es decir son a aquellas habilidades, recursos, conocimientos, atributos, etc., de que dispone una empresa, de lo que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos. Influencia de la Motivación Humana. (KOONTZ, 1990.)

La motivación personal no tiene auge en los grupos ni en las personas debido a que su autoestima es muy pobre o nula en los empleados u obreros y esto se debe a que las personas encargadas de la motivación no son entusiastas porque al trabajador ya no se le motiva con dinero, urge motivarlos en cuanto a su autoestima personal, romper con vicios de los de mayor antigüedad pues una fruta podrida hecha a perder a las demás, hacer una buena selección de personal y romper con todo mito y vicio existente, darle un enfoque más profesional a la empresa y en general a todo ente social, y, ésta es tarea de los administradores en empresas modernas.

Los de hoy que sean unos auténticos profesionales con pasos firmes en el presente y miras al futuro; no se puede vivir del ayer porque eso ya pasó, pero hoy toca a las nuevas generaciones ir siempre hacia delante sin volver la vista atrás y aplicar teorías modernas y muy genuinas, dejando de copias e ir a aplicar la autenticidad, logrando la eficiencia en todo aspecto, siempre con la mentalidad de cada día ser mejor.

EVALUAR LOS RECURSOS INTERNOS

Los recursos internos de la empresa SEGURCAS CIA. LTDA., se valoran en las siguientes categorías: (MINTZBERG, 2008, Pág. 15,)

Sistemas y Procedimientos: Es la forma como se administran los recursos con el fin de lograr resultados positivos en su empresa. Entre ellos están sistemas de producción, dirección de personal, mercadeo etc. El recurso financiero se administra a través del sistema de contabilidad y finanzas.

Relaciones: Son las comunicaciones, la motivación, relaciones de grupos etc, es decir que son cosas que no se ven muy claramente pero que pueden afectar positiva o negativamente toda su organización. Las Relaciones unen a unos individuos con otros y en ocasiones esta interrelación puede degenerar en problemas de autoridad y/o de motivación.

Como ente principal se elegirá un representante legal de la empresa, el mismo que solucionara conflictos empresariales y será el encargado de establecer relaciones estratégicas de negocios.

Identidad: Toda persona necesita de un nombre y un documento que la identifique en sus relaciones legales y personales, la empresa con más razón necesita esa identidad, ya que esta la que afianza las relaciones comerciales, legales y financieras. Asimismo esa identidad es la que le va abriendo el camino entre la competencia para llegar a sus clientes y ser efectivo en el mundo de los negocios. Entre estos factores de identidad están el nombre, los objetivos, la marca, registros etc.

Factor Humano: Este es el verdadero corazón y alma de la empresa, este es el que moviliza todos los recursos de la empresa, a través de sistemas y procedimientos, planteando relaciones y en definitiva llevando a la empresa a cumplir sus objetivos.

Por eso es que no se debe dudar en decir que de él depende el desarrollo y la supervivencia de la empresa. Aquí está el gerente/propietario los socios y los empleados.

1.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica (Blogspot, 2011) con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas.

Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor (Blogspot, 2012) manifiesta que el papel esencial del “management” exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía.

Esto originó un cambio estructural hacia la multidivisional. La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos causa, por una mayor competencia.

La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “qué lograr” (objetivos) al “qué hacer” (estrategias) Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

En la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo “se usó para describir el sistema.

El proceso de Planificación Estratégica se comenzó a experimentar a mediados de los años setenta. Se consideran cuatro puntos de vista en la planeación estratégica:

1.3 BASES TEÓRICAS

1.3.1 Teoría De Administración Estratégica

Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para qué una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo. (STONER, 2006)

Proceso

Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes.

También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio

son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Filosofía

Tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear contante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. (RESTREPO, 2004.)

Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

La Empresa SEGURCAS CIA. LTDA tendrá los siguientes valores culturales. necesidades del cliente y satisfacer sus expectativas.

Honestidad: Se trabajara con honradez, dignidad, equidad, solidaridad y modestia.

Honestidad, “nuestra manera de ser”

Actitud de Liderazgo: Se buscará el mejoramiento continuo, para constituirnos en el mejor referente del desarrollo local, regional y nacional.

“Con tu trabajo y por tu actitud Empresa SEGURCAS CIA. LTDA será líder”

Trabajo en Equipo: Complementarse y potencializar las iniciativas, los conocimientos y recursos individuales, para hacerlo mejor.

“Trabajando en equipo, lo hacemos mejor”

Competitividad: Ofrecer servicios y productos de calidad, con eficiencia, eficacia y a precios competitivos.

“Servicios de seguridad con calidad, a su alcance”.

Generadores de desarrollo sustentable: Con servicios propiciamos el desarrollo y mejoramos la calidad de vida de la colectividad, hoy y siempre.

“Contribuimos a al bienestar y progreso”

Estructura

Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer su propósito, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

1.3.2 LA NATURALEZA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa. (LORINO, 2001)

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las

unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que “fuerzan” el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia.

Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización. (LORINO, 2001)

Como principal paradigma será:

Establecer convenios estratégicos con empresas relacionadas, por ejemplo:

- Empresas públicas, privadas.
- Custodia personal.
- Clientes frecuentes, con descuentos en tarifas y facilidades de pago.

Planeación Estratégica

La empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente, es una planeación global a largo plazo.

La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas.

El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios. (FRED R, 2008)

La planeación estratégica y su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron sino hasta principios de la década de los años sesenta. Anteriormente la Administración se las arreglaba bastante bien con la planeación de operaciones, pues, con el crecimiento continuo de la demanda total era difícil estropear los negocios, aún en el caso de administraciones deficientes.

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales.

Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia. (CERTO, 2001, pg. 450)

El análisis interno implica:

Análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, Tecnología, etc.) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.

Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.

Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, etc.

El antiguo concepto militar define estrategia como aplicación de fuerzas en gran escala contra algún enemigo. En términos empresariales, podemos definirla como: La movilización de todos los recursos de la empresa en conjunto, para tratar de alcanzar objetivos a largo plazo.

La táctica es un esquema específico que determina el empleo de los recursos dentro de la estrategia general. En el plano militar, la movilización de las tropas es una táctica dentro de una estrategia más amplia; en el plan gerencial, el presupuesto anual o el plan anual de inversiones, son planes tácticos dentro de una estrategia global a largo plazo. (MINTZBERG, 2003.)

Una guerra requiere la aplicación de una o más estrategias; cada estrategia requiere varias decisiones o medidas tácticas. La planificación quinquenal en una empresa exige la adopción de una estrategia, a la cual se unen los planes tácticos de cada uno de los años de ese período.

Estrategia

Concepto de estrategia

Por muchos años los militares utilizaron la estrategia con la significación de un gran plan hecho a la luz de lo que se creía que un adversario haría o dejaría de hacer.

Aunque esta clase de plan tiene usualmente un alcance competitivo, se ha empleado cada vez más como término que refleja amplios conceptos globales del funcionamiento de una empresa.

A menudo las estrategias denotan, por tanto, un programa general de acción y un conato de empeños y recursos para obtener objetivos amplios. También es el resultado de "...el proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos". Y Philip Kotler define una estrategia como "la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos".

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa.

Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores. (CHASE A. J., 2003)

Orígenes de las Estrategias

Para entender mejor la naturaleza de la estrategia, es conveniente analizar sus orígenes. Según ellos se les clasifica como formuladas, consultadas, implícitas e impuestas externamente. (KOONTZ, 1990.)

Formuladas

La fuente más lógica de las estrategias es el nivel más alto de la administración, quien las formula con el propósito expreso de guiar las operaciones de sus subalternos y/o subordinados.

Consultadas

En la práctica, la mayor parte de las estrategias tienen su origen en consultas que se hacen sobre casos específicos y especiales, que para su absolución suben a lo largo de la escala jerárquica.

Implícitas

Sucede a veces que las estrategias se originan en lo que es práctica usual dentro de una empresa. El personal de una empresa. El personal de una empresa considerará lo que usualmente ocurre o se acostumbra dentro de ella, como política de la empresa.

El enfoque de una administración tributaria moderna como el SRI, debe alinearse con el fortalecimiento de sus sistemas de control extensivo e intensivo.

En relación con esta estrategia, empresa de la Empresa SEGURCAS CIA. LTDA. espera ejecutar nuevos programas de control tributario que promuevan el cumplimiento voluntario de las obligaciones y el incremento del riesgo implícito en acciones de fraude fiscal o evasión, garantizando la efectiva aplicación de la normativa vigente y propendiendo un esquema impositivo más progresivo. (FRED R, 2008)

1.3.3 Importancia De La Planeación Estratégica

La planificación estratégica es necesario para asegurarse la formulación de una estrategia sólida para la empresa.

La planificación estratégica es inútil cuando la dirección no utiliza como un modo de incrementar el nivel de conciencia estratégica en la empresa, todo sistema de planificación estratégica por sencillo que sea, es útil, pues cumple

con la misión de proporcionar un apoyo metodológico (poner fecha y orden a la tarea estratégica) a algo que la dirección general ya quería hacer.

La Planeación Estratégica: Especifica la relación de la organización con su ambiente en función de la misión, los objetivos, las estrategias y el plan de cartera.

El análisis del entorno está cifrado en identificar las oportunidades que se presentan para la empresa y las amenazas que se vislumbran en el futuro.

El análisis interno de la empresa SEGURCAS CIA. LTDA. figura en los puntos fuertes y débiles de la organización, por comparación implícita con las demás empresas del sector. Ello tiene que ver con su habilidad distintiva (la fortaleza principal), y se presume que una empresa desarrolla fortalezas en el campo que considera como área estratégica.

Los Objetivos de la Organización. Se derivan de la misión. Son guías para valorar el grado de movimiento hacia el logro de la misión y constituyen la base para determinar los objetivos operativos para las Subunidades y los departamentos de la Empresa. (KAPLAN, Robert S y otros, 2002)

Las estrategias de la Organización. Representa la fuerza relativa de cada unidad estratégica de negocio.

Un Mapa Estratégico ofrece una representación visual de la Estrategia de la organización. Este es realmente un típico ejemplo de cómo una imagen vale más que mil palabras.

Las Perspectivas Económico Financiero y de Clientes describen los resultados de la empresa, mientras que las Perspectivas Procesos Internos y Recursos Humanos describen cómo se pretende alcanzar dichos resultados.

Por otro lado, la disciplina para crear el Mapa Estratégico compromete a todo el equipo ejecutivo, logrando una mayor claridad y compromiso para con la Estrategia.

Una vez creado, el Mapa se convierte en una herramienta poderosa de comunicación que permite a todos los empleados entender la Estrategia facilitando así el éxito de la organización. A su vez, agiliza las reuniones ejecutivas al proveer una representación que permite observar rápidamente qué aspectos de la Estrategia están teniendo éxito y en cuales no están cumpliendo con las expectativas. La relación causal permite a los directivos verificar en la práctica la Estrategia teórica. (KAPLAN, Robert S y otros, 2002)

Se ha podido observar que en empresas de no más de 25 empleados su aplicación ha resultado muy efectiva, y en compañías mayores ayuda también a alinear las múltiples unidades de la empresa. La gran mayoría de las empresas designan un responsable a cargo del Mapa. Ésta persona garantiza el continuo ingreso de datos, el mantenimiento, cumplimiento y organización de los reportes

mensuales, y de preparar la agenda para las reuniones de management sobre la performance de la Estrategia.

En organizaciones más grandes, el proceso es llevado a cabo por el equipo dedicado a la Estrategia de la empresa. Esta oficina se encarga en especial del proceso de revisión periódica y actualización del Mapa y provee un recurso central para implementar los cinco procesos de management que permiten enfocar estratégicamente la empresa: movilizar, traducir, alinear, motivar y sostener.

Una parte importante del trabajo de este equipo apunta a reforzar la disciplina para asegurarse que las Estrategias alcancen los objetivos específicos para los accionistas y clientes, para formular una propuesta comercial que agregue valor en forma explícita; y en lo interno para crear y entregar dicha propuesta, alinear los recursos humanos, la información tecnológica y la organización cultural. (CERTO, 2001, pg. 450)

A medida que se han tratado de adaptar los sistemas de control a las necesidades de los directivos y de las empresas en la actualidad, se evidencia una más preocupación por la descentralización, la participación de todos los miembros de la organización y por concebir al control como un proceso íntimamente ligado a la estrategia y a los objetivos a largo plazo.

La necesidad de que el control de gestión evolucione hacia una concepción proactiva y que conjugue los aspectos internos y externos de la empresa aumenta a medida que las empresas tratan de desenvolverse en un entorno en el que las

condiciones competitivas que le son impuestas a las empresas, exigen sacar el mayor provecho posible de la información interna y externa, para lograr el desarrollo de la estrategia.

Con el objetivo de resolver estas cuestiones de vital importancia para la empresa, surge en la década de los 90, el Cuadro de Mando Integral (CMI) de Kaplan y Norton, con el cual concluyen una investigación que llevaban realizando durante años.

Aunque el CMI de Kaplan y Norton, es un modelo que por su validez se ha ganado su propio lugar dentro de las mejores técnicas y herramientas de la administración moderna, es importante reconocer que el camino de los instrumentos de control integrales para las empresas ha sido mucho más largo y arduo.

El CMI hereda lo mejor de estos instrumentos, lo que se evidencia en: el uso de indicadores para lograr el monitoreo integral de la empresa de una manera más racional y simple, el carácter integrador y sistémico que es imprescindible en un sistema de control actual, la importancia de una organización donde todas las acciones estén coordinadas y donde todos los trabajadores, desde el alto mando hasta el nivel operativo, sepan cuáles son los aspectos de relevancia dentro de la misma, para los cuales es importante enfocarse.

Cuando Kaplan y Norton, desarrollaron por primera vez su CMI, buscaban solamente crear una herramienta que permitiera medir los resultados tangibles e intangibles de una empresa. En aquel momento no suponían el gran alcance que

tendría esta herramienta y las posibilidades que representaría como instrumento para medir el avance estratégico, característica del CMI que ha posibilitado que este se considere hoy como el instrumento más importante dentro de la gestión empresarial en los próximos 50 años.

De esta manera el CMI proporciona una visión dinámica de los aspectos esenciales de la actividad permitiendo esto, que se pueda observar la tendencia y la evolución de los indicadores esenciales, lo que permitirá anticipar y tomar decisiones estratégicas de una manera óptima.

El CMI se sustenta en cuatro perspectivas principales, aunque el uso de las mismas no sea de carácter obligatorio y la empresa pueda añadir las que crea necesarias.

1.3.4 Beneficios De La Administración Estratégica

Los cimientos de la gestión total de calidad se construyen con una administración de personal avanzada, que promueva la creación de condiciones laborales que apunten hacia el mejoramiento continuo de motivación y entrenamiento de los trabajadores, es decir, de la calidad humana de la empresa.

La calidad humana como ventaja competitiva, no se importa, sino que se hace en la misma empresa, mediante la modernización de la gestión humana. La reconversión de las organizaciones no puede darse exclusivamente comprando maquinaria, equipo sofisticado en administración y producción, sino

adquiriendo también nuevas formas de considerar al ser humano. (KAPLAN, Robert S y otros, 2002)

La administración debe coordinar los recursos humanos y los recursos materiales para SEGURCAS CIA. LTDA conducir los objetivos. Partiendo de esto se toman en cuenta cuatro elementos básicos:

- Logro de objetivos
- Por medio de personas
- Utilizando tecnología
- En una organización

La tarea de la administración consiste básicamente en integrar y coordinar los recursos organizacionales - unas veces cooperativos, otras veces conflictivos, tales como personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, etc.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores. (ROBERT KAPLAN AND DAVID NORTON, 2012)

1.3.5 El Planeamiento Como Primera Función De La Administración

Las empresas deberán sobrevivir y prosperar en la nueva era tecnológica, deben utilizar sistemas de medición y de gestión relativos a sus estrategias y capacidades.

El Cuadro de Mando provee una estructura para centrarse en los indicadores de cada proceso crítico tales como: plan de negocio, distribución de recursos, estrategias y retroalimentación, aprendizaje, comportamiento ante los clientes internos y externos y hacia acciones comunitarias.

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento muy útil para la dirección de las empresas en el corto y largo plazo, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva, además porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que implican a la dirección de la empresa. En esto radica precisamente el valor diferencial y característico del CMI.

1.3.6 El Proceso Estratégico

El término estrategia viene del griego strategos que significa “un general”. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejército” y “acaudillar”. El verbo riego, stratego significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”. (FRED R, 2008)

El concepto estrategia en un contexto militar y político es bien conocido desde hace cientos de años. En el caso de los empresarios modernos con inclinación competitiva, las raíces del concepto de estrategia tienen un atractivo evidente. Aunque los estrategas de las empresas no “proyectan la destrucción” ineludible de sus competidores, la mayoría sí tratan de vender más que sus rivales o de obtener mejores resultados que ellos.

Uno de los primeros usos del concepto estrategia en un contexto mercantil se presentó en la Grecia antigua, cuando Sócrates se enfrentó al militarista griego Nicomáquides. Los atenienses acababan de sostener elecciones para elegir generales. Nicomáquides estaba molesto porque Antístenes, un empresario, le había ganado. Sócrates comparó las actividades de un empresario con las de un general y señaló a Nicomáquides que, en toda tarea, quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos. Jeffrey Bracker dice que, al parecer, este punto de vista desapareció con la caída de las ciudades-estado de Grecia y que no volvió a aparecer sino hasta después de la Revolución Industrial

1.3.7 Modelos De Excelencia En La Gestión

Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral.

El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y trabajadores para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la unidad de negocio.

Aquellas empresas que pueden traspasar su estrategia a sus sistemas de mediciones son mucho más capaces de ejecutar su estrategia porque pueden comunicar sus objetivos y metas.

Esta comunicación hace que los directivos y trabajadores se centren en los inductores críticos, permitiéndoles alinear las inversiones, las iniciativas y las acciones con la consecución de los objetivos estratégicos. (KOONTZ, 1990.)

Un CMI exitoso es aquel, que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.

El Cuadro de Mando Integral está vinculado estratégicamente a la organización a través de tres indicadores.

- Las relaciones causa-efecto
- Los resultados y los inductores de actuación
- La vinculación con las finanzas

Proceso de implantación del Cuadro de Mando Integral.

El objetivo de un proyecto de Cuadro de Mando Integral, no es desarrollar un nuevo conjunto de indicadores. Los indicadores son la forma como describimos los resultados y las metas, son verdaderamente una poderosa herramienta de motivación y evaluación.

La estructura de indicadores del CMI debería ser empleada para desarrollar un nuevo sistema de gestión.

Esta distinción entre un sistema de medición y un sistema de gestión es importante. El sistema de indicadores debería ser solo un medio para conseguir un objetivo aún más importante: un sistema de gestión estratégica que ayude a los ejecutivos a implantar y obtener feedback sobre su estrategia.

El CMI proporciona una nueva herramienta para que la alta dirección encause a la organización en estrategias para el éxito a largo plazo, una tarea importante que hasta ahora ha sido difícil de conseguir.

Al identificar los objetivos más importantes en los que la organización debe centrar su atención y recursos.

El CMI proporciona una estructura para un sistema de gestión estratégica que organiza temas, información y toda una variedad de procesos vitales, cada componente de este sistema de gestión estratégico puede ser vinculado a los objetivos estratégicos.

En general las empresas adoptan el CMI debido a toda una variedad de motivos, incluyendo la clarificación y obtención de consenso sobre estrategia, enfocar las iniciativas de cambio en las organizaciones, el desarrollo de capacidades de liderazgo en las unidades estratégicas de negocio o conseguir la coordinación y ahorros en múltiples unidades de negocios.

El CMI alinea y apoya los procesos claves de la organización, e incluye lo siguiente:

- Clasificación y actualización de la estrategia
- Comunicar la estrategia a toda la organización
- Alinear los objetivos personales y de los departamentos con la estrategia
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas
- Vincular los objetivos estratégicos con las metas a largo plazo y los presupuestos anuales
- Alinear las revisiones operativas y estratégicas
- Obtener Feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

El CMI es un instrumento muy útil para la dirección de las empresas en el corto y largo plazo, ya que combina indicadores financieros y no financieros y ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que implica a la dirección de la empresa.

El Cuadro de Mando Integral sitúa a la estrategia en el centro de la organización y se enfoca hacia las diferentes áreas que la integran. Muestra la interrelación entre las perspectiva y hacia la meta general de la organización mediante indicadores e inductores. Al crear sinergia entre las partes constituyentes de la empresa se trata de demostrar que "el todo es más grande que la suma de sus partes". Si una entidad no puede crear sinergia entre sus partes, nos preguntamos por qué no se agregan y operan de forma independiente.

MEDIDAS ECONÓMICO - FINANCIERAS

Los objetivos financieros son considerados como el resultado de las acciones que se hayan desarrollado en la empresa con anterioridad. De esta manera con el cuadro de mando se plantea que la situación financiera de la empresa no es más que el efecto que se obtiene de las medidas tomadas en las perspectivas anteriores.

Los objetivos financieros servirán de enfoque para el resto de los objetivos en las siguientes perspectivas y comenzando por los objetivos financieros a largo plazo se desarrollarán una serie de acciones a realizar en los clientes, procesos y aprendizaje. (ROBERT KAPLAN AND DAVID NORTON, 2012)

Por tanto de los objetivos financieros que se quieran lograr partirán muchas de las decisiones que se tomen en las restantes perspectivas, pero esta solo servirá de enfoque y posteriormente de control de las medidas tomadas. De esta manera sin eliminar la importancia de la actuación financiera, esta pasa a formar parte de un sistema integrado, donde es uno entre otros elementos de importancia, pero no es el único criterio de medida empresarial. La situación financiera además de valorar los activos tangibles e intangibles empresariales será un importante criterio de medida de las acciones que se realizan para la consecución de la estrategia.

CLIENTES

Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias. (LORINO, 2001)

PROCESOS INTERNOS.

Tomando en cuenta el mercado al que se enfoca la empresa y la satisfacción de las expectativas de los mismos y de la empresa, se identifican en esta perspectiva los procesos claves de la organización, en los cuales se debe trabajar para lograr que los productos o servicios se ajusten a las necesidades de los clientes,

identificando los procesos orientados a cumplir la misión y los procesos de apoyo y estableciendo los objetivos específicos que garanticen esta satisfacción. (CHASE A. J., 2003)

Como plantea Lorino: “el producto es un proceso: cristaliza en el saber detectado por la empresa en un encadenamiento concepción-realización.” La satisfacción de los clientes por tanto descansa en que la empresa desarrolle un nivel de eficiencia general que se evidencia en la calidad de los procesos que la empresa desarrolle.

Los procesos internos ejecutados en la Empresa SEGURCAS Cía. Ltda. son los siguientes:

1. Evaluación del Desempeño

Objetivo:

Establecer los lineamientos para realizar el proceso de evaluación del desempeño, a fin de desarrollar y motivar al personal de la Empresa.

Responsabilidad:

Cada supervisor será responsable de realizar la evaluación del desempeño del personal a su cargo. La gerencia general será responsable de la coordinación general del programa.

Alcance:

Aplicable anualmente a los empleados de todos los niveles de la empresa.

Políticas:

- La evaluación del desempeño es un proceso continuo que tiene por finalidad elevar la calidad de la actuación y de los resultados de los empleados.
- La evaluación del desempeño se aplicará a todos los empleados de la Empresa una vez al año, en la fecha aniversario del empleado en el puesto.
- Toda evaluación deberá ser discutida con el empleado, por parte del supervisor, y deberá indicar el período de tiempo evaluado.
- Las evaluaciones del desempeño tendrán resultados únicos y particulares para cada empleado.

Procedimiento:

- La Gerencia General es el responsable de coordinar el programa de evaluación del desempeño de la Empresa, el cual se iniciará con el envío del formulario al supervisor inmediato. (CERTO, 2001, pg. 450)

- El responsable del área deberá elaborar un manual, en adición al presente, que contenga las categorías de calificación, los parámetros o indicadores de medición, otras políticas y formularios, entre otros.

2. Higiene y Seguridad Industrial.

La seguridad y la higiene tuvo sus inicios en el siglo XIV y sus primeros pasos se dieron por la asociación de artesanos europeos quienes propusieron normas para proteger y regular sus profesiones.

Posteriormente, fue creada una especialidad llamada medicina del trabajo por el Dr. Bernardo Ramazzini (1700), precursor de la higiene en el trabajo a través de las repercusiones laborales, económicas, sociales y a nivel del propio individuo.

Este médico italiano también se dedicó a estudiar los riesgos y enfermedades existentes en más de 100 profesiones diferentes, dando de esta manera paso a la medicina del trabajo, presentando asistencia directa a los trabajadores. (MINTZBERG H. , 2003.)

La educación, desarrollo y el alto rendimiento de las organizaciones modernas, dependen en gran parte de la eficacia y eficiencia, así como también de la adaptación y el sentido de la responsabilidad del recurso humano, es por ello que cada día son más las organizaciones que aportan tiempo y dinero a la seguridad y prevención de accidentes con lesiones que ocurren en lugares de trabajo.

Por otra parte, en la actualidad y tras una evolución de más de medio siglo, especialistas en el tema consolidaron un enfoque sistemático para la prevención de accidentes laborales, modelo en el que se parte de la afirmación según la cual los accidentes surgen debido a la interacción de los trabajadores con su entorno laboral, por lo que deben reducirse los riesgos a través del establecimiento de normas que eviten lesiones, las que pueden ser ocasionadas por condiciones riesgosas en el trabajo, por el uso indebido de equipos y herramientas o por la aplicación errada de las políticas de seguridad; por el cansancio, la distracción, la inexperiencia y con frecuencia por acciones osadas, negligencia o descuidos (MINTZBERG H. , 2003.)

Objetivos

- Analizar el sistema de normativas del programa de higiene y seguridad actual (si existe).
- Describir las condiciones de higiene y seguridad industrial idóneas para el trabajador.
- Identificar los riesgos ocupacionales en el proceso productivo de la empresa.

Sistema de Normativas

Una vez esbozados con anterioridad los tipos de riesgos y los lineamientos en cuanto a la aplicabilidad de los programas de higiene y seguridad, que deben

ser analizados por toda organización empresarial como parte de un sistema de normativas de seguridad, refiriéndose que igualmente, han de revisarse los peligros, es decir, la magnitud relativa de la exposición de riesgos. (CHASE A. J., 2003, Pág. 25)

Las pérdidas son un elemento relativo que dependen directamente de la forma como se desenlace el riesgo; y los grados de riesgos, es un término probabilístico que define la posibilidad de que se materialice una pérdida sobre la cobertura de un determinado período o sobre un número de ciclos de operaciones del sistema, en otras palabras, se trata de un peligro porcentualizado estadísticamente.

Técnicas de Evaluación.

Son exámenes críticos y sistemáticos de una organización, sus procesos operativos y sus procedimientos de trabajo, con el fin de determinar y evaluar las situaciones de riesgos capaces de producir accidentes al personal, a las propiedades y al medio ambiente; al tiempo de hacer las recomendaciones necesarias para eliminar o controlar los riesgos detectados (LORINO, 2001)

Adiestramiento.

El recurso humano debe conocer el manual de seguridad y su filosofía, lo que puede lograrse mediante la realización de actividades como son las sesiones informativas entre los supervisores y sus subordinados.

Motivación y Comunicación.

Es un factor esencial para la seguridad en la organización y sus procesos operacionales. Una manera de lograr la motivación/ comunicación hacia la seguridad, consista en propiciar la participación del recurso humano en el establecimiento de objetos y metas, así como en la detección de hábitos peligrosos (LORINO, 2001)

3. Servicios

La Empresa SEGURCAS Cia. Ltda. es una empresa de seguridad privada afiliada a la Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral ANESI que cumple con las disposiciones y permisos establecidos por los ministerios de Gobierno y Policía y de Defensa.

La cartera de servicios está dada por los siguientes:

- Vigilancia y Seguridad
- Protección Privada
- Transporte de Valores
- Suministro de Personal
- Importación y Exportación de materiales y equipos de seguridad.

El principal servicio es el de Vigilancia uniformada y armada, cuyo control en los puestos de servicio se lo realiza a través de Supervisión Movilizada estableciendo comunicación directa con el Centro de Operaciones y las

empresas en que prestamos servicios mediante el sistema de radio las 24 horas; solucionando de una manera rápida y oportuna los problemas que pudieran presentarse.

RECURSOS HUMANOS

Esta perspectiva que generalmente aparece como cuarta, es el motor impulsor de las anteriores perspectivas del cuadro de mando y refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee tanto para desarrollar sus productos como para cambiar y aprender. En esta perspectiva se debe lograr que el aprendizaje y el crecimiento de la organización tributen a las perspectivas anteriores.

Las competencias del personal, el uso de la tecnología como generador de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la óptima toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio son objetivos que permiten que se alcance los resultados en las tres perspectivas anteriores. Los empleados satisfechos y capaces, desarrollan procesos de gran valor para los clientes, que repiten en sus compras y por tanto generan un aumento en las ventas, situación que repercute favorablemente en la situación financiera empresarial. (CHASE A. J., 2003)

Los procesos aplicados hacia el recurso humano dentro de la Empresa SEGURCAS, son los siguientes:

1. Designación, Contratación e Inducción del Personal

Objetivo:

Establecer las normas y pasos a seguir en la designación, inducción y contratación de nuevos empleados, con el fin de garantizar que su ingreso responda a las disposiciones y a las reglamentaciones internas y del Código de Trabajo Ecuatoriano.

Alcance:

Es aplicable a todo empleado seleccionado y contratado por tiempo indefinido.

Políticas:

- Todo empleado seleccionado será designado por la Gerencia General a través de una comunicación escrita que contenga el nombre del puesto, departamento al que pertenece, su salario y la efectividad de la designación.
- Todo nombramiento deberá ser confirmado por un contrato de trabajo, que contendrá todas las informaciones requeridas en el Código Ecuatoriano de Trabajo.

- La Gerencia General deberá recibir a cada empleado contratado y ofrecerle las informaciones generales acerca de la Empresa.

Procedimiento:

- La Gerencia de Recursos Humanos se encargará de recibir y presentar al candidato a los miembros del personal de la Empresa y ofrecerle las informaciones generales sobre las políticas, normas y procedimientos de la Empresa, su historia, su misión, la estructura orgánica, alcance del puesto a ocupar, deberes y derechos y los beneficios marginales, entre otros.
- El Supervisor del nuevo empleado se encargará de explicarle los aspectos directamente relacionados con el área y el puesto a ocupar así como de dirigirlo en el proceso de adecuación a la cultura interna de la Empresa.
- Coordinará con el área correspondiente, la ubicación física del empleado y los materiales de trabajo que requieran.
- El Jefe de Recursos Humanos elaborará el Contrato de Trabajo por tiempo indefinido con las especificaciones correspondientes, en cuatro originales y lo enviará a la Inspectoría General de Trabajo.
- El Contrato de Trabajo deberá contener las identificaciones de las partes contratantes, la fecha de inicio, el título del cargo, el salario, el horario,

la descripción de puesto y cualquier otra condición relativa al empleo con la Empresa.

2. Capacitación y Desarrollo del Personal

Objetivo:

Ofrecer ayuda y/o facilidades de adiestramiento / capacitación al personal con el objetivo de favorecer su desarrollo y lograr un mejor desempeño de su puesto. (KOONTZ, 1990.)

Responsabilidad:

El supervisor inmediato, en coordinación con la gerencia general, es el responsable de cumplir y hacer cumplir esta política.

Alcance:

Aplicable a todo el personal de la empresa.

Políticas:

La Empresa podrá proveer entrenamientos y/o capacitación a su personal, en áreas relacionadas con su función actual o para su futuro desarrollo dentro de la Empresa. (CERTO, 2001, pg. 450)

- Las facilidades que se otorguen estarán limitadas a cursos, seminarios, entrenamientos y otros a nivel técnico.
- Las acciones de entrenamiento y capacitación deberán estar identificadas previamente por los responsables de áreas y contenidas en el plan anual de entrenamiento de la empresa.
- En caso de que la Empresa requiera entrenar a un empleado, su capacitación se hará en el momento que se considere necesario, sin tomar en cuenta el tiempo de ingreso a la Empresa.

Procedimiento:

- La Gerencia General remitirá formulario de detección de necesidades de adiestramiento a los supervisores de áreas, para fines de análisis y elaboración del plan anual de entrenamiento.
- Llevará control de los entrenamientos a ejecutar y de los ejecutados, para fines de récords y estadísticas de evaluación, control y capacitación del personal.
- Identificará las instituciones y/o docentes para fines de los entrenamientos externos e internos para coordinar cursos.
- Enviará una comunicación al empleado y al supervisor, informado sobre el entrenamiento, el número de horas, entre otras.

- Evaluar la participación de los empleados e instructores para informar a los supervisores y al Gerente General

1.3.8 Desarrollo Empresarial

Henry Mintzberg ha elaborado un enfoque muy diferente del concepto de estrategia. Se trata de un método histórico para definir la estrategia. En su opinión, los objetivos, los planes y la base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y, en realidad, está haciendo.¹⁸ Define el término estrategia como “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”. (MINTZBERG H. , 2003.)

El modelo estándar concede gran importancia al análisis; el enfoque de Mintzberg enfatiza la acción. Según este punto de vista, la empresa tendría una estrategia, aun cuando no hiciera planes. Asimismo, tendría una estrategia, incluso aunque nadie en la empresa dedique tiempo a establecer objetivos formales, por no hablar de una definición de la misión. Lo único que se requiere es un patrón de una serie de actos de la organización. Un patrón implica que los actos de la empresa son congruentes; la congruencia puede ser resultado de la planificación formal o la definición de metas, o no serlo. En las definiciones que se expusieron antes, la estrategia consistía en la planificación formal y en establecer metas.

1.3.9 Seguridad Privada En El Mundo

Para poder comprender el surgimiento histórico de las compañías de Seguridad Privada es necesario saber lo que es seguridad. El origen etimológico de la palabra “Seguridad” viene de la palabra latina “securitas” que significa protección y que en la antigua Roma se lo representaba como una diosa parada y que portaba un cetro en el cual representaba la protección de los ciudadanos romanos.

Existen diferentes definiciones de lo que es la seguridad; pero para el presente trabajo se tomara en cuenta la definición hecha por Patricio Hernán Pérez en su libro “Régimen Jurídico de la Seguridad Privada” que dice que la seguridad. Es la ciencia empírica multidisciplinar, que estudia las amenazas, riesgos y vulnerabilidad de las personas, los bienes muebles e inmuebles, y la información buscando soluciones que permitan con garantía y eficacia mantener la integridad y continuidad de los distintos valores y bienes objetos de estudio.

La historia de la seguridad se remonta a los orígenes de la civilización humana en la cual existían peleas y guerras entre tribus hasta llegar a matarse el uno contra el otro; estos eventos dan veracidad de la presencia de actos, situaciones y seres que amenazan la integridad de otros seres; así mismo aparecen en la historia guardias que custodiaban los objetos de valor y riquezas de los grandes palacios, templos, reyes, reinas y caciques.

Luego, más adelante con el correr de los años, en algunos lugares de Europa aparece la moneda y con ello el sistema financiero, la división de las clases

sociales, la proliferación de la delincuencia (ladrones), han llevado al ser humano, con el afán de erradicar todos estos males de la sociedad a la invención de la pólvora, las armas, gases y otros instrumentos, que solo han contribuido a influir en su expansión; pues, los delincuentes cada vez están mejor preparados y armados con medios sofisticados para cometer sus fechorías.

En países como España, Argentina, Chile, Colombia y Venezuela se sabe de la existencia de las primeras empresas de seguridad privada; pero a nivel general no se puede dar una fecha o año en las cuales éstas se hayan creado, o hayan aparecido a la luz pública, lo que si se puede afirmar es que las Empresas de Seguridad aparecen en la sociedad como una solución a la creciente expansión de la delincuencia y a la poca intervención de las instituciones del Estado, en el cual las empresas de seguridad se han desarrollado.

El sector de la Seguridad Privada está compuesta por una gran cantidad de efectos individuales y organizacionales que brindan servicios de seguridad, vigilancia, protección, investigaciones y múltiples otros conexos a particulares, empresas, instituciones gubernamentales y otros demandantes.

Se trata de un sector económico muy joven. Las empresas de más de 30 años de existencia en el sector son la excepción más que la regla, y la inmensa mayoría de los actuales oferentes de servicios de seguridad privada en el Ecuador tiene menos de diez años de existencia.

En los últimos quince años, como sector de la vida económica la Seguridad Privada ha ganado un lugar de relevancia tanto en el mundo como en nuestro

país. Además de sus cifras de ventas, muy importantes por dimensión y tasa de crecimiento, la Seguridad Privada se ha convertido en uno de los principales creadores de empleo formal, en un aporte sustancial en la mejora de la situación general de Seguridad en todo el mundo.

Los cuatro principales segmentos del mercado de la Seguridad Privada son:

- Vigilancia física,
- Seguridad Electrónica
- Transporte de fondos y valores y
- Alarmas residenciales.

1.3.10 Marco Conceptual

Planificación.- Plan general, científicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud.

Estrategia.- Es el arte de dirigir las operaciones de una organización. Habilidad para dirigir un asunto.

Selección de Personal.- Proceso administrativo mediante el cual se elige a la persona adecuada para un puesto adecuado.

Plan Estratégico.- Con carácter general, e incluso histórico, consideramos un Plan estratégico como el documento donde se establecen los objetivos

fundamentales para alcanzar una finalidad de amplio alcance y contenido, las acciones y medios necesarios para conseguirla y la secuencia coordinada de las mismas.

Calidad.- Entregar productos y servicios cada vez mejores, sin defectos ni errores.

Servicio.- Actividad llevada a cabo por la administración, destinada a satisfacer las necesidades de la colectividad.

Recursos Humanos.- Se ha hecho tan cotidiano hablar del capital humano y de su importancia, que quienes no han tenido contacto aún con la realidad organizacional pueden suponer que recursos humanos es un elemento fundamental de las empresas, cuya estructura y funcionamiento están íntimamente ligadas al negocio generando aportes, pues, sin duda, no existe empresa sin empleados y viceversa, y solo a través de una administración congruente, actualizada y estratégica es posible lograr mantener un equilibrio que favorezca a ambas partes.

Proceso.- Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno.

Mejoramiento Continuo.- Es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

Implementación.- Establecer y poner en ejecución ideas, políticas, instituciones o costumbres nuevas.

1.3.11 MARCO LEGAL

La Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral e Investigación Privada, se constituye en la única institución a nivel nacional que agrupa en su organismo a todas las empresas de Seguridad legalmente constituidas en el Ecuador.

ANESI es un ente regulador de la actividad desarrollada por las empresas de seguridad en ella agrupadas, se constituye mediante acuerdo ministerial No-163 publicado en el Registro Oficial del 11 de abril de 1985.

Art. 3 ANESI es una organización que agrupa a las empresas privadas del país cuyas actividades se desarrollan en los campos de seguridad física de bienes y personas naturales o jurídicas, investigaciones privadas, transportación de valores y demás actividades afines.

“Art. 4 Dada la naturaleza del servicio que prestan los miembros de las empresas afiliadas a ANESI, estas se regirán principalmente por las disposiciones de la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada y su Reglamento”. (ANESI, 2014)

ANESI actualmente agrupa a ciento veinte y seis empresas afiliadas a nivel nacional; de las cuales sesenta y cinco pertenecen al Capítulo Pichincha, veinte y ocho se hallan conformando el capítulo Guayas; tres el capítulo Loja; mientras que ocho pertenecen al capítulo Manabí; al capítulo El Oro lo representan nueve

empresas de seguridad; tres se encuentran agrupadas en el capítulo Azuay y finalmente diez conforman el capítulo Imbabura.

Visión.-

Institucionalizar la agrupación a nivel nacional con todas las empresas de seguridad privada, con la finalidad de convertirle en una fuerza de seguridad en apoyo a la fuerza pública y respaldo a la ciudadanía conforme a la Constitución y Ley de Vigilancia y Seguridad Privada.

Misión.-

Fortalecer a nivel nacional la Seguridad Privada en beneficio de la ciudadanía, sus bienes y servicios, en apoyo a la fuerza pública como garantía del bienestar colectivo.

ANESI es una entidad que se preocupa por la profesionalización así como por la apertura del sector de la Seguridad Privada cuyo principal objetivo es el de brindar un servicio de apoyo, respaldo y complemento del cuidado a los intereses de los ciudadanos.

ANESI es miembro activo de la Confederación Latinoamericana de Seguridad Privada; la cual a su vez busca fomentar el crecimiento económico del sector.

ANESI es la encargada de establecer mecanismos de defensa protegiendo a las compañías afiliadas de la competencia desleal e ilegal que proporcionan las

empresas llamada “Fantasmas” por carecer de una base legal; de igual forma ANESI fue la gestora para la creación de la actual y en vigencia Ley de Vigilancia y Seguridad Privada del Ecuador.

Base legal.

La Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral e Investigación Privada se sustenta jurídicamente en sus Estatutos Reformados el 04 de julio de 1995 y presentados en el Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca.

En los estatutos reformados de ANESI señalan en sus artículos 1 y 2, de manera textual:

En la ciudad de Quito, capital de la República del Ecuador, se constituye la Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral e Investigación Privada ANESI, de duración indefinida, que de acuerdo con las leyes de la República se constituye en una persona jurídica con capacidad de adquirir derechos y contraer obligaciones.

ANESI tendrá su domicilio en la ciudad de Quito, capital de la República del Ecuador, y se regirá por la Constitución y las leyes de la Republica; por los reglamentos y estos estatutos, y sus actividades se desarrollaran en todo el territorio Ecuatoriano.

OBJETIVOS DE ANESI.

De acuerdo a lo que estipulan los Estatutos Reformados de ANESI, son sus principales objetivos:

- a) Defender las actividades comerciales e intereses de sus afiliados, cuando aquellos sean vulnerados por particulares o por organismos oficiales.
- b) Buscar el perfeccionamiento permanente del personal ejecutivo y operativo de sus asociados, en áreas técnicas y administrativas.
- c) Fomentar la unión y colaboración entre todos sus asociados y de ANESI con similares del exterior.
- d) Crear los institutos de formación de guardia de seguridad a nivel regional.
- e) Velar por la leal competencia profesional y el cumplimiento de los contratos en los que intervengan sus socios.
- f) Intervenir en calidad de mediadora en los conflictos que surjan entre sus miembros y entre éstos y los clientes de los mismos.
- g) Implementar la red nacional del banco de datos del personal de guardias y clientes.
- h) Lograr que mediante las reformas a la Ley de Seguridad Privada se nombre a ANESI como Organismo Oficial de control y de obligatoriedad de afiliación a las empresas de seguridad privada.
- i) Conocer y resolver los reclamos de sus afiliados.

- j) Mantener los delegados necesarios permanentes ante las comisiones sectoriales, organismos de ley y entidades públicas pertinentes para lograr un justo y equilibrado aporte en las decisiones que adoptaren.
- k) Resolver todos los asuntos que sean sometidos a arbitraje de acuerdo con las ponencias de los afiliados.
- l) Crear nuevos Capítulos en las provincias de Esmeraldas, Chimborazo y Tungurahua.
- m) Cooperar con la fuerza pública de acuerdo al Reglamento para el funcionamiento de las compañías de Vigilancia y Seguridad Privada emitida por el Gobierno.
- n) Calificar a la norma ISO-9000 para las empresas de seguridad asociadas a ANESI.
- o) Velar por el bienestar de los miembros de las compañías asociadas a ANESI, mediante la provisión de servicios sociales.
- p) Obtener la autorización de importación de armas y equipos de seguridad para las empresas de seguridad afiliadas a nuestra asociación.
- q) Solicitar a las autoridades competentes las sanciones que correspondan para las personas naturales o jurídicas que prestaren servicios de seguridad al margen de la Ley, de los reglamentos y de los estatutos.

2 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO DE LA COMPAÑÍA DE SEGURIDAD SEGURCAS CIA. LTDA.

En la actualidad se vive en un mundo cambiante en el cual existen presiones de toda índole. El fenómeno de la Globalización está modificando la forma de hacer negocios y obligando a las empresas a desarrollar mejores métodos de comercialización para sobrevivir y obtener el éxito.

Los clientes son ahora más exigentes que antes. Están más conscientes de sus derechos y pretenden optimizar su dinero en cada transacción que realizan. Por ello, quienes se dedican a promover productos y servicios deben volverse aún más competitivos; deben conocer a profundidad el ambiente empresarial en el que se desenvuelven a fin de mantenerse al día con los cambios en el mismo.

Por esto se vuelve imprescindible el análisis de la actividad de mercadotecnia, o lo que se conoce con el nombre de diagnóstico de mercadotecnia. Teniendo en cuenta que para que esta etapa se desarrolle con éxito se necesita entender no sólo el entorno donde se mueve la organización, sino además las posibilidades que ésta tiene internamente para dar cumplimiento a su misión, esta etapa a su vez consta de dos pasos.

El primer paso está dirigido a buscar cuáles son los factores que existen en el entorno que pueden constituir una oportunidad o una amenaza para la gestión de mercadotecnia en

particular. Es decir, se trata de hacer un análisis tanto del microentorno como del macroentorno empresarial.

Para ello se propone realizar un análisis de la competencia, el mercado, los proveedores, así como de factores de índole demográfico, legal, económico, político, entre otros, que inciden en la gestión de marketing. Hay que tener en cuenta que cada uno de estos factores puede ser analizado desde diferentes aristas o variables. Estos factores no son controlables por las empresas e instituciones del sector, pero requieren un conocimiento detallado para determinar cuáles se constituyen en oportunidades y cuáles en amenazas.

Entre las principales fuentes de información para realizar el análisis del entorno se encuentran los resultados de las investigaciones de mercado, encuestas a clientes, entrevistas a profesionales, expertos y directivos de la organización. También podrán utilizarse con este propósito estudios de posicionamiento, informes de comportamiento de los principales mercados, características de la competencia, entre otros.

El segundo paso de esta etapa recomienda hacer un análisis interno de la organización, que le permita definir cuáles son sus fortalezas y debilidades. Es decir, en este paso es importante tener en cuenta factores tales como: la calidad del servicio, estrategias de la mezcla de mercadotecnia, posicionamiento, personal con que cuenta, recursos materiales y financieros, efectividad de los estímulos de comunicación, etc.

En este caso puede ser muy útil el uso de herramientas, como por ejemplo la matriz de evaluación de factores externos e internos, la matriz FODA, la matriz de síntesis, estudios de segmentación, así como la utilización de información secundaria que se encuentre en la

organización, entre ella historial de ventas/clientes de la empresa, estudios de precios, de segmentación, de comportamiento del mercado, los informes económicos, los resultados del sistema de encuestas que poseen las entidades, los estudios de posicionamiento e imagen, los programas inversionistas que se tienen planificados, y cualquier otra información que proporcione datos relevantes en este sentido. Estos instrumentos le permitirán a la organización contar con una mayor información acerca de los diferentes factores que inciden en la actividad de comercialización de la organización.

Después de realizado el diagnóstico y determinados los principales factores que tanto en lo interno, como en lo externo inciden en la gestión comercial de la organización se hace necesario una revisión de la misión y los objetivos para determinar si realmente dadas las condiciones existentes se está en condiciones de darles cumplimiento.

2.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESAS SEGURCAS CÍA. LTDA.

Reseña Histórica.

El surgimiento y desarrollo de las compañías de seguridad privada en el Ecuador se produce entre los años setenta y ochenta, debido especialmente al aparecimiento y explotación del petróleo y al crecimiento del Sistema Financiero Nacional, y con la creación de nuevos bancos vinieron nuevos capitales extranjeros y nacionales mejorando la economía de la nación.

Estos acontecimientos, hacen que en éstos años aparezcan o se constituyan el mayor número de instituciones dedicadas a la seguridad privada en el país; y, es así como por esta misma época se constituye SEGURCAS CIA. LTDA.

El Objeto Social de la compañía SEGURCAS será: la prestación de servicios de seguridad, vigilancia uniformada y armada de bienes muebles e inmuebles; la investigación privada en general, transporte y custodia de valores bajo el directo control y supervisión de la autoridad pública.

Para el cumplimiento de estos fines, la compañía podrá celebrar toda clase de actos y contratos determinados por la ley, y que guarden relación con su objetivo social.

La empresa SEGURCAS CIA LTDA. Se encontraba en un estado en el cual no había procesos de ninguna índole para ninguno de los departamentos existentes, los cuales en ese entonces solo eran un seudo talento humano y una seudo contabilidad. La parte más crítica fue la parte contable puesto que se lo hacía artesanalmente con hojitas de cuaderno y para respaldo solo los comprobantes de egresos pero sin ningún tipo de programa o software contable por lo cual no existían mayores registrados ni detalles de gastos de las cuentas.

No existía una gerencia de operaciones, no existía una consola y trabajaban con un solo supervisor que tenía que abastecerse en todos los puestos todos los días de la semana.

La comunicación era bastante obsoleta y no trabajan con equipos acorde a la seguridad como son los radios.

Los uniformes del personal eran uniformes viejos y de diferentes colores por no tener un solo proveedor de dicho artículo y así mismo se entregaba un uniforme por guardia cuando lo ideal es entregar dos uniformes.

No existían equipos de computación para registro y manejo de operaciones a parte de una computadora en Talento Humano que servía para hacer registros de IESS.

Lo que se puede decir que se tenía al día eran la documentación de la empresa como permisos o certificaciones, así mismo se tenía al día los pagos de SRI e IESS.

Por lo tanto la empresa no estaba en condiciones de un funcionamiento óptimo por lo que el cliente final no estaba contento con el servicio, los guardias nunca recibieron capacitación en ninguno de los sentidos y puesto que la empresa no contaba con políticas de funcionamiento pues no se realizaba ninguna capacitación en cuanto a reglas empresariales que es uno de los puntos fundamentales para el funcionamiento.

Y en fin no existían lineamientos claros ni rumbos donde la empresa pueda navegar. La empresa carece de misión visión y objetivos por lo tanto la empresa está en un punto en el cual si diríamos de partida es mucho puesto que hay mas obstáculos que aciertos por lo tanto tiene retraso a su línea de partida y una de las razones fundamentales es que el personal que maneja la empresa no es en lo absoluto el adecuado.

Por otro lado, la responsabilidad de los socios se limita al monto de sus aportaciones al igual que percibirán los beneficios prorrateados de la aportación pagada por ellos.

2.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE SEGURCAS CIA. LTDA.

2.2.1 Análisis Externo

Consiste en la identificación de las oportunidades y amenazas derivadas del servicio – mercado en que se desarrolla la empresa (KOTLER, 2003, Pág. 25,); para este caso en particular son las oportunidades y amenazas que provienen del servicio de seguridad privada brindado por la empresa SEGURCAS Cía. Ltda. Este análisis está conformado por factores no controlables del exterior de la empresa, tales como las fuerzas: legales, económicas, demográficas, los clientes, la competencia. A su vez, este entorno está conformado por dos fuerzas que actúan en dos dimensiones diferentes:

- **Macroentorno:** Fuerzas que afectan a los integrantes del sector
- **Microentorno:** Fuerzas que atañen a la empresa en particular

2.2.1.1 MACROENTORNO

Es la parte más lejana que influye sobre la empresa. Esta integrado por las fuerzas sociales más amplias que afectan a todos los actores del microentorno, así como a todos los mercados y empresas.

TENDENCIAS DEL MACROENTORNO

El Macroentorno de SEGURCAS Cía. Ltda. tiene los siguientes componentes que interactúan en forma compleja y que son críticos desde el punto de vista de mercadeo:

ELEMENTOS DEL MACROENTORNO

- Sociocultural
- Demográfico
- Político y Legal
- Tecnológico
- Económico
- Competitivo
- Internacional
- Ecológico y Ambiental

Las tendencias del Macroentorno son de una importancia especial en el proceso de formulación de las estrategias empresariales, porque cualquier plan de negocios que se haga tendrá forzosamente que ejecutarse en un escenario futuro que abarca un ámbito amplio.

a) Tendencias Socioculturales

Se refieren a los aspectos relacionados con la forma de vida de las personas y sociedades, incluyendo sus actitudes y comportamientos generales. Los cambios en este entorno evolucionan lentamente pero no se detienen; además, son generacionales y no pertenecen solamente a un tipo de individuos o a una región en particular.

A los empresarios les interesan los cambios en los valores sociales, en la estructura de la familia y las tasas de natalidad, por ejemplo. También son de utilidad aspectos relacionados con el uso del tiempo, las actividades no laborales de la personas y sus expectativas sobre el futuro.

En lo referente a SEGURCAS encontramos que dado por la necesidad colectiva de seguridad, la población acepta o no el uso de un servicio privado para amparar su deseo de seguridad.

Factores Culturales Que Influyen:

- Búsqueda de patrones culturales
- Búsqueda de calidad en vez de cantidad
- Cambios en los estilos de vida, los hábitos y costumbres.

- Valores sociales, morales y éticos
- Mitos, creencias, tabús, paradigmas
- Cambios en la vida familiar
- Cambios en papeles tradicionales de los sexos
- Cambios en la Influencia de los grupos de pertenencia y no pertenencia, como es el caso de pandillas o grupos armados, y seguridad ciudadana.
- Mayor interés en la conservación de la salud
- Estereotipos, modas y tendencias sociales
- Nuevas políticas educativas

b) Tendencias Demográficas.

La población mundial está creciendo aceleradamente y dentro de ella, algunas regiones o países lo hacen más rápidamente que otras. Los países pobres deberían crecer en población de manera más lenta, pero está sucediendo lo contrario. Esto produce un flujo constante de población no capacitada hacia los países desarrollados. También

produce migración del campo a la ciudad, incrementando los problemas de las urbes en lo relativo a vivienda, alimentación, empleo, delincuencia, salud y educación.

En contraste, en los países desarrollados se está percibiendo un paulatino envejecimiento de la población y una disminución de la misma. En esos países se está creando una nueva clase de población formada por personas mayores económicamente inactivas, pero con más ingresos que los que están entre los treinta y cinco y los cuarenta y cuatro años. Se prevé también una fuerte reducción de la clase media, pero su movilidad no será hacia arriba sino hacia abajo.

Para los empresarios visionarios, estos cambios en la estructura de las clases sociales y en la distribución de la población deben analizarse y buscar dentro de ellos las oportunidades de generar trabajo y prosperidad mutua. Este nuevo escenario debe verse con optimismo porque es una realidad. Lo apropiado es canalizar las demandas de esta nueva población y capitalizar sus necesidades y deseos para generar actividades productivas. En lo referente a lo demográfico se puede encontrar clases sociales y su capacidad de adquirir seguridad privada; y por otra perspectiva, al nivel de delincuencia existente en la sociedad lo que tiene incidencia directamente proporcional con el aumento del consumo del servicio de seguridad.

Cuadro N° 1

PERSONAL OCUPADO Y REMUNERACIONES SEGÚN CLASES CIIU DE ACTIVIDAD ECONÓMICA-2014		
ACTIVIDAD ECONOMICA	PERSONAL OCUPADO	REMUNERACIONES
VENTA DE VEHICULOS AUTOMOTORES	4.497	61.115
VENTA DE PARTES, PIEZAS Y ACCES. DE VEHIC.	2.386	16.598
VENTA AL POR MENOR DE COMBUSTIBLE PARA VEHIC.	1.714	11.871
VENTA AL POR MAYOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO	7.211	55.132
VENTA AL POR MAYOR DE OTROS ENSERES DOMESTICOS	9.470	119.047
VENTA AL POR MAYOR DE MAQUINARIA, EQUIPO Y MATER.	4.198	44.311
VENTA AL POR MENOR EN ALMACENES NO ESPECIFICADOS	5.273	47.552
OTROS	27.967	217.274
TOTAL	62.716	572.900

Fuente: INEC

Elaborado por: Francisco López

Factores Demográficos Que Influyen:

- Movimientos migratorios que aumentan o decrecen la inseguridad Ciudadana, como es el caso de la inmigración de ciudadanos colombianos que ha causado un incremento en la actividad delictiva dentro del país.
- Tasas de natalidad y mortalidad
- Aparecimiento de nuevos núcleos urbanos
- Concentraciones urbanas periféricas
- Nuevas zonas industrializadas y turísticas

c) Tendencias Políticas y Legales

Para la empresa es clave conocer a fondo el entorno legal y político donde va a actuar. Las decisiones políticas y legales que tomen las autoridades de turno tendrán un impacto en las operaciones de la empresa y en el comportamiento de los consumidores.

De esas decisiones pueden surgir oportunidades o amenazas para la empresa. Es necesario por ejemplo, que el empresario monitoree el desarrollo de los planes gubernamentales, proyectos de ley que se aprueban en el poder Legislativo, programas de urbanización a nivel nacional o local y cambios en la dirigencia política. Correspondiente a este aspecto se tiene el marco legal en el cual el Estado Ecuatoriano permite la aplicación del servicio de seguridad privada, con todas sus capacidades y restricciones. Teniendo como ente controlador de las empresas de seguridad al Ministerio de Gobierno, según Registro Oficial no. 765 del 9 de septiembre de 1991.

Fuerzas políticas y legales que influyen:

- Políticas monetarias y fiscales, que restringen o fomentan el consumo de servicios.
- Legislación social en general

- Regulaciones municipales
- Leyes como: protección al consumidor, seguridad ciudadana.

d) Tendencias Tecnológicas

Actualmente la tecnología es parte integral de la sociedad. Es un elemento con el cual se convive diariamente y que está modificando nuestras costumbres, nuestros gustos y las actividades que desarrollamos, laborales o personales. La Tecnología en los productos y servicios que compramos y usamos está cambiando las reglas del juego en los mercados. El tiempo entre ideas, invención y comercialización ha decrecido.

La tecnología es una fuerza impulsora que desarrolla continuamente nuevos productos y servicios, nuevas formas de aplicación, nuevos mercados demandantes. También es la fuerza que hace que muchos bienes y servicios declinen en sus preferencias y desaparezcan. La tecnología es una nueva frontera que nos permite obtener más información, más rápidamente y de mejor calidad. Nos educa constantemente sobre lo bueno, lo deficiente y lo no satisfactorio y nos hace tomar decisiones con mayor rapidez pero con más precisión. Como aspectos tecnológicos se tiene las mejoras en los sistemas de seguridad, como son armamento, alarmas, ropa especial, accesorios, como también nuevas técnicas para contrarrestar la delincuencia, asegurar personas o bienes.

Fuerzas tecnológicas que influyen:

- Avances en la telefonía
- Nuevos descubrimientos, inventos
- Auge de la informática
- Cambios en la transmisión de datos
- Cambios en los medios de transporte
- Nuevos productos y servicios
- Nuevos materiales, nuevas fibras
- Mejores equipos y maquinaria

e) Tendencias Económicas

Los factores económicos son actividades que tienden a incrementar la capacidad productiva de bienes y servicios de una economía, para satisfacer las necesidades socialmente humanas. Existen muchos factores económicos, estos están clasificados por su potencialidad en la economía de un país:

El análisis de este componente es importante porque sus variables determinan la capacidad de compra e influyen en las pautas de consumo de los mercados. Por ejemplo cuando aumenta el PIB, por regla general aumenta el consumo. Si la inflación aumenta por encima de los ingresos personales, disminuye el poder adquisitivo de las personas. (Economía Internacional, , 2008)

- PIB

El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. EL PIB es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio. Este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas.

¿Por qué es importante que crezca el PIB?

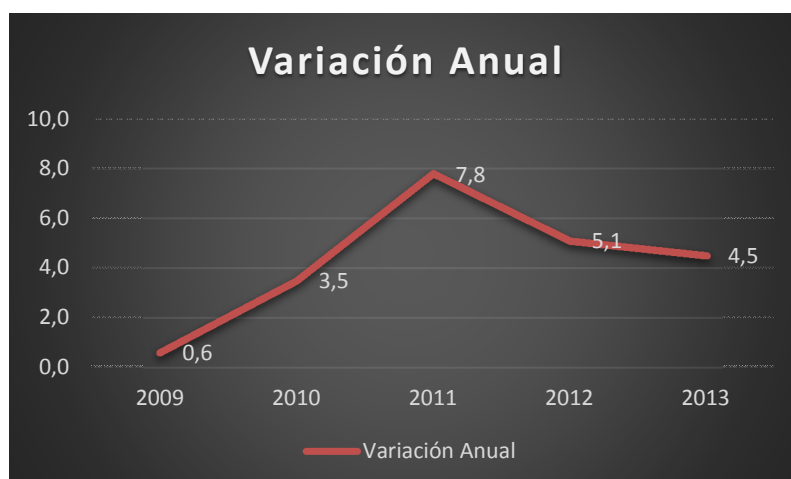
- Indica la competitividad de las empresas. Si la producción de las empresas no crecen a un ritmo mayor, significa que no se está invirtiendo en la creación de nuevas empresas, y por lo tanto, la generación de empleos tampoco crece al ritmo deseado.
- Si el PIB crece por abajo de la inflación significa que los aumentos salariales tenderán a ser menores que la misma.

Un crecimiento del PIB representa mayores ingresos para el gobierno a través de impuestos. Si el gobierno desea mayores ingresos, deberá fortalecer las condiciones para la inversión no especulativa, es decir, inversión directa en empresas; y

también fortalecer las condiciones para que las empresas que ya existen sigan creciendo.

Según el Banco Central del Ecuador el crecimiento, del PIB Ecuatoriano cierra en 2013 con un valor real de 66,879 millones de dólares; con el crecimiento esperado del 2014, el PIB llegará a los 98.895 millones de dólares, es decir que, el PIB estará aproximadamente en el 2014 en un 4%, su crecimiento ascenderá nuevamente.

Gráfico N° 1: Variación Anual



Fuente: Banco Central del Ecuador BCE, “Informes de Coyuntura”, Ed. BCE, Quito, 2014

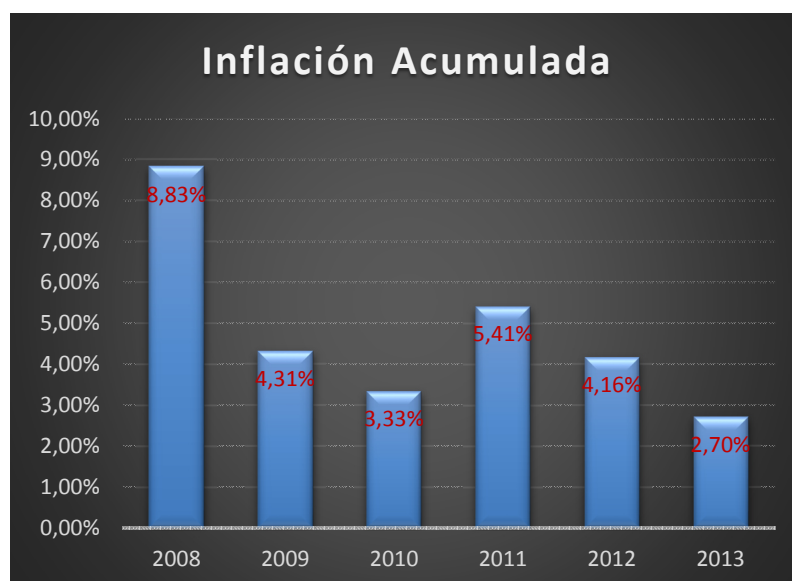
Elaborado por: Francisco López

Como se puede observar el Gráfico anterior el PIB del Ecuador viene reportando índices de crecimiento, si tomamos como ejemplo los últimos años se puede observar que el PIB creció en un 7,8% en el 2011 y baja a un 5,1% en el 2012 y se proyecta que en el 2013 una tasa de crecimiento del 4,5%.

- Inflación.

La inflación es una medida económica que indica el crecimiento generalizado de los precios de bienes, servicios y factores productivos dentro de una economía en un periodo determinado. Para su cuantificación se usa el "índice de precios al consumo. El crecimiento de este índice en el tiempo determina la pérdida de poder adquisitivo de la moneda, es decir que la compra de bienes y servicios requiere de una mayor cantidad de dinero

Gráfico N° 2: Inflación Acumulada



Fuente: Banco Central del Ecuador BCE, "Informes de Coyuntura", Ed. BCE, Quito, 2014

Elaborado por: Francisco López

De acuerdo a la información dada por el Banco Central del Ecuador en el 2008 se produce la inflación acumulada más alta de los últimos años con un 8,83% y la más baja en el 2013 con el

2,70% demostrando que el índice de crecimiento de los precios y factores productivos más bajos son en el 2013

- Tasas de interés.

Las tasa de interés representan el costo del dinero en el tiempo; y en el análisis del macro ambiente es importante tener claridad, que tasa se va a recibir en el caso de que se realice una inversión, y que tasa se va a pagar en el caso de un crédito. En cualquiera de estas situaciones la empresa contará con una herramienta básica para la toma de decisiones.

Cuadro N° 2: Tasas De Interés Por Sector

Año	Productivo Corporativo	Máxima Productivo Corporativo	Productivo Empresarial	Máxima Productivo Empresarial	Productivo Pymes	Máxima Productivo Pymes
2010	9,03%	9,33%	9,81%	10,21%	11,32%	11,83%
2011	8,35%	9,33%	9,57%	10,21%	11,26%	11,83%
2012	8,17%	9,33%	9,53%	10,21%	11,20%	11,83%
2013	8,17%	9,33%	9,53%	10,21%	11,20%	11,83%

Fuente: Banco Central del Ecuador BCE, “Informes de Coyuntura”, Ed. BCE, Quito, 2014

Elaborado por: Francisco López

Todas estas tasas infieren en el desarrollo de los sectores, de las empresas, luego si crece el número de empresa, crecen también la necesidad de tener seguridad privada.

- Tasa de Interés Activa

Es aquella que aplica las Instituciones Financieras dedicadas a prestar dinero a sus clientes y dentro de esta tasa esta la ganancia en las operaciones crediticias que realizan diariamente. Esta tasa es fijada por el Banco Central del Ecuador y es diferente para cada área que se la va a aplicar. Ejemplo, el interés que cobran por las tarjetas de crédito, préstamos de consumo, microcrédito, vivienda, etc.

Cuadro N° 3: Tasa Activa por el BCE

AÑOS	TASA ACTIVA REFERENCIAL
2008	9,1%
2009	9.19 %
2010	8.68%
2011	8,17%
2012	8,17%
2013	8,17%
2014	*8,34%

Fuente: Banco Central del Ecuador BCE, “Informes de Coyuntura”, Ed. BCE, Quito, 2014

Elaborado por: Francisco López

- Tasa de Interés Pasiva

Es la tasa que paga las Instituciones Financieras a los clientes por una inversión financiera que ha hecho con dicha institución, como por ejemplo, depósitos a plazo fijo, póliza de acumulación. Esta

tasa al igual que la tasa Activa es fijada por el Banco Central del Ecuador BCE.

Cuadro N° 4: Tasas Pasiva Bce

AÑOS	TASA PASIVA REFERENCIAL
2008	5,10%
2009	5.20%
2010	4.28%
2011	4,53%
2012	4,53%
2013	4,53%
2014	*5,08%

Fuente: Banco Central del Ecuador BCE, “Informes de Coyuntura”, Ed. BCE, Quito, 2014

Elaborado por: Francisco López

Cuadro N° 5: Tasas De Interés A Septiembre 2014

Tasa de Referencia Activas	%	Tasa Máximas	% anual
Productivo Corporativo	7.86	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.64	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.32	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.96	Consumo	16.30
Vivienda	10.74	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.40	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.03	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.51	Microcrédito Minorista	30.50
TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.98	Depósitos de Ahorro	1.17
Depósitos monetarios	0.45	Depósitos de Tarjetahabientes	0.53
Operaciones de Reporto	0.15		
TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	3.94	Plazo 121-180	5.52
Plazo 61-90	4.50	Plazo 181-360	6.13
Plazo 91-120	5.02	Plazo	

Fuente: Banco Central del Ecuador BCE, “Informes de Coyuntura”, Ed. BCE, Quito, 2014

Elaborado por: Francisco López

Para la empresa SEGURCAS CIA. LTDA importante considerar las distintas tasas para efectuar inversiones en los distintos escenarios.

f) Tendencias Competitivas

Actualmente los empresarios, sean del giro económico que sean, se enfrentan a una competitividad cada vez mayor y más agresiva. Por ello, se hace sumamente necesario elaborar estrategias de negocios claras y precisas, que vayan dirigidas a frenar la competitividad que los demás sectores, dentro y fuera de la nación presentan como consecuencia de las reglas dictadas por la Globalización y las tendencias liberales.

Según el experto en competitividad de Harvard, Michael E. Porter, «A menos que las empresa de un determinado sector cuenten con ideas exactas sobre cómo diferenciar sus estrategias de otras ofrecidas por las fuerzas del mercado, y que ofrezcan algo diferente y único, la competencia fuerte se los llevará de encuentro» (Porter, 2006. p.45)

Otros autores agregan: «Llegar donde otros han llegado es necesario para seguir en el juego, pero los ganadores serán los que tengan la habilidad de inventar nuevos juegos».

Varias de las empresas que hoy están activas para el año 2010 ya no estarán en el mercado. Habrán desaparecido, se habrán fusionado con otras para competir, o habrán cambiado de giro económico.

El mensaje de estas observaciones es claro: la empresa debe adaptarse a los cambios; debe reinventarse continuamente. Los sistemas de hacer negocios de hoy serán obsoletos a la vuelta de la esquina. Los escenarios no son estáticos y por ello los empresarios deben estudiar sus cambios y tendencias.

“Para ser un ganador, el empresario debe replantear lo que hace y mejorarlo. A menudo sorprende saber que esta estrategia conduce a la realización de algo diferente que puede generar resultados mayores y mejores.”

Como influencia competitiva se tiene lo referente a las estrategias que adopten tanto los competidores, como las condiciones del segmento del mercado donde está circunscrita la empresa SEGURCAS Cía. Ltda.

Fuerzas de la oferta y demanda que influyen:

- Mayor cantidad de competidores
- Mayor calidad en los competidores
- Globalización de los mercados
- Competencia de los productos / Servicios
- Competencia de regiones
- Tendencias de sustitución

g) Aspectos Internacionales

En esta parte del análisis, el empresario deberá identificar los aspectos internacionales más relevantes para las actividades de mercadeo y de negocios de la empresa del caso. Por ejemplo, será necesario conocer los productos y servicios de sus competidores claves que tienen presencia significativa en los mercados más importantes; además, deberá investigar a los competidores potenciales en los mercados internacionales y considerar el impacto que los mismos podrían causar en su negocio. Las siguientes preguntas orientan a menudo la información que debe obtenerse de los mercados foráneos:

¿Cuál es el tamaño del mercado al que la empresa aspira a desarrollar?

¿Cuáles son los obstáculos para entrar?

¿Cuáles son los niveles de precios en las categorías de bienes de la empresa? ¿Qué tarifas de impuestos se aplican?

¿Cómo son las condiciones macroeconómicas?

¿Cuál es el riesgo político?

¿Puede calcularse el costo de adaptación a esos nuevos mercados?

¿Qué acuerdos de comercio existen en la región?

¿Cuáles son las barreras no arancelarias principales?

¿Cuáles son las normas para la inversión extranjera?

¿Hay protección de patentes?

¿Cómo son las comunicaciones y el transporte?

¿Cuáles son las tendencias demográficas?

El enfoque multinacional donde las compañías establecían sucursales nacionales que diseñaban, producían y distribuían productos adaptados dentro de una denominada estrategia multilocal, rápidamente le cede el paso a una estrategia global impulsada por la revolución de las comunicaciones y de la informática.

Este es un punto de referencia para la empresa SEGURCAS, para poder proyectarse con visión a futuro dentro del crecimiento de la misma, expandiendo sus fronteras y su alcance.

h) Fuerzas Ecológicas y Ambientales

Aquí presentamos una pequeña lista con los aspectos más relevantes de las fuerzas del Ambiente.

- Escasez de materias primas
- Auge de grupos de protección

En el caso de SEGURCAS se tiene cuánto puede afectar el clima y la situación geográfica al aumento o disminución de la delincuencia o de las necesidades de protección.

2.2.1.2 MICROENTORNO

Es la parte más cercana a la empresa está compuesta por todos los actores que intervienen en relación de intercambio. Los aspectos analizar son:

- Análisis del Mercado
- Análisis de la Competencia
- Análisis del Sector

TENDENCIAS DEL MICRO ENTORNO EMPRESARIAL

a) Fuerzas Competitivas

El concepto de las Fuerzas Competitivas va más allá de lo que normalmente se conoce como Competencia. Este enfoque es muy completo y de una enorme utilidad para los empresarios que desean analizar los elementos con los que la empresa suele tener una relación casi cotidiana. Fue desarrollado hace algunos años por el Dr. Michael Porter, analista de negocios de la Universidad de Harvard, USA.

La tesis del Dr. Porter es que toda empresa se enfrenta constantemente a una serie de aspectos, denominados Fuerzas Competitivas, que ejercen una influencia en los planes y programas de negocios. Para ser exitosa, la institución debe enfrentar estas fuerzas y desarrollar sus actividades reduciendo el impacto negativo que genera cada una de ellas. En la medida en que la empresa aprenda a desenvolverse y manejar adecuadamente estos elementos, logrará crecer y mejorar su rentabilidad en el seno del sector en el que se encuentra compitiendo. De lo contrario, sus días estarán contados.

b) Las Fuerzas Competitivas. ¿Oportunidades o Amenazas?

Una **amenaza** es, en términos empresariales, cualquier factor o fenómeno, de la naturaleza que sea, que tenga la capacidad de interferir con la gestión de negocios. Las Fuerzas Competitivas son, bajo esta óptica, consideradas como tales, porque pueden llegar a dañar la rentabilidad de las empresas que compiten en un sector.

Sin embargo, también constituyen **Oportunidades**, debido a que presentan retos para los empresarios, quienes se ven presionados a mejorar su desempeño y a producir resultados bajo condiciones de apremio. Las Fuerzas Competitivas son las siguientes:

Gráfico N° 3: Esquema De Las Fuerzas Competitivas

Fuente: PORTER, Michael E., “Introducción a la Teoría General de la Administración”, pág. 35, Cuarta edición. 1995, Editorial Mc. Graw Hill, Bogotá, 2006

Elaborado por: Francisco López

El estudio de las Fuerzas Competitivas permite aseverar que especialmente en los tiempos actuales, sólo aquellas empresas que se acostumbren a desarrollar sus operaciones en escenarios competitivos difíciles podrán obtener rendimientos superiores al promedio y permanecerán en el mercado. Las firmas que fallen en sus intentos de luchar más inteligentemente contra fenómenos cambiantes que pueden aparecer en cualquier momento sucumbirán y deberán abandonar sus posiciones a las nuevas fuerzas emergentes.

COMPETIDORES ACTUALES

Está formada por las firmas que producen o comercializan bienes y servicios similares a los de la empresa en estudio. El análisis de las Fuerzas Competitivas debe partir de esta situación, la cual además debe servir como base para analizar el resto de ellas.

Para una empresa, será más difícil competir en un mercado determinado si los competidores actuales están muy bien posicionados, son muy numerosos y cuando sus costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentando guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones de venta atractivas y estrategias innovadoras relacionadas con los canales de distribución. Los competidores actuales manifiestan su competitividad a través de actividades relacionadas con la Mezcla de Mercadeo.

Por ejemplo, la lucha por obtener una cada vez mayor participación de mercado puede obligar a los oferentes participantes a mejorar sus productos o servicios, incrementar sus puntos de venta o sucursales, rediseñar sus mensajes comerciales volviéndolos más persuasivos o emprender estrategias de captación de nuevos clientes por medio del otorgamiento de créditos a mayor plazo o con el mínimo de requisitos para los compradores.

SEGURCAS, es una empresa en pleno desarrollo de sus capacidades la cual está buscando su posicionamiento dentro del mercado de servicios de seguridad de la ciudad de Quito, pero que lamentablemente no ha tenido estrategias de crecimiento, lo que ha conllevado a un crecimiento limitado, con una tasa participativa de mercado moderada, en relación a una competencia agresiva, la cual está creciendo y fortaleciéndose con uniones estratégicas de empresas pequeñas, precios por servicios más bajos y mejor dinamismo en sus actividades comerciales.

Los competidores actuales más significativos de SEGURCAS son los siguientes:

- TEV COLL CIA. LTDA.
- LAAR SEGURIDAD CIA. LTDA.
- JARA SEGURIDAD CIA. LTDA.
- COVIPRIV CIA. LTDA.
- ARVI SEGURIDAD CIA. LTDA.
- MACRO SECURITI CIA. LTDA.
- ARMILED CIA. LTDA.
- SEPROVID CIA. LTDA.
- SEGURVITAL CIA. LTDA.
- GUARDIANIAS ECUATORIANAS CIA. LTDA.
- SEGUEN CIA. LTDA.
- ECUASEGURIDAD CIA. LTDA.
- A.S.P SEAPRI CIA. LTDA.
- COSEVIP CIA. LTDA
- VICOSA CIA. LTDA.
- PROTECSA CIA. LTDA.
- PROTECPRI CIA. LTDA.
- INTELSEG SEGURIDAD CIA. LTDA.
- VIG-MAN CIA. LTDA.
- PROADMA SEGURIDAD CIA. LTDA.
- SECOIN CIA. LTDA.

NUEVOS COMPETIDORES

Esta fuerza está constituida por las empresas que aún no han entrado al sector pero que están en el proceso de hacerlo. Estos nuevos ingresantes pasarán en un futuro a formar parte de los competidores actuales, siendo esta la razón principal de su estudio.

Un mercado no será atractivo si las *barreras de entrada* son fáciles porque permitirá el ingreso de muchos competidores que pueden llegar con nuevos recursos y capacidades para tratar de apoderarse de una porción del mercado. La empresa deberá anticipar su arribo y prepararse para luchar contra ellos. El mercado de servicios de seguridad está experimentando un crecimiento moderado en los últimos años debido al aumento de las prácticas delincuenciales, lo que fomenta que las empresas existentes aumente su cuota de mercado o en su defecto la creación de nuevas empresas que traten de satisfacer esta necesidad creciente de seguridad y protección.

No solamente la empresa SEGURCAS debe hacer frente a una competencia establecida sino a una competencia latente que cada vez es mayor y fraccionará mucho más el mercado de servicios de seguridad.

PROVEEDORES

Un mercado no será atractivo si los proveedores de materias primas e insumos son pocos en cantidad, están muy bien organizados y gremialmente ejercen su *poder de negociación* o tienen fuertes recursos para resistir las presiones de sus clientes compradores directos.

Los proveedores que cuentan con estas ventajas por lo general detentan un poder de negociación favorable e imponen condiciones relativas a los precios de sus bienes y tamaños de los pedidos. La situación se complicará si los insumos que suministran son claves para los compradores, no tienen sustitutos o son pocos y los que hay son de alto costo. Las circunstancias tenderán a ser aún más críticas si los proveedores emprenden estrategias de integración hacia delante, es decir, si deciden establecer puntos de venta propios. Mantener una correlación favorable de fuerzas con este tipo de negocios es vital para la empresa, puesto que la misma le permitirá generar márgenes atractivos de ganancia por unidad.

Los proveedores básicos para SEGURCAS son de dos tipos:

- Los que surten de uniformes para los guardias de seguridad, los cuales son muy ágiles, no ejercen presión sobre la empresa, sino mejoran la sinergia de trabajo.

- Los proveedores de equipo, que ejercen presión sobre la empresa, debido a los trámites administrativos y burocráticos que se necesitan realizar para adquirir nuevo armamento, a más de los controles estatales que dificultan el rápido acceso a los insumos.

En la actualidad, los principales proveedores de SEGURCAS son:

- **ALMACENES QUINCHUELA.-** Es el principal proveedor de uniformes, zapatos, equipos de seguridad y todo en general; se encuentra ubicado en la calle Maldonado; La Recoleta frente al Ministerio de Defensa, su representante es la señora Norma Quinchuela a los Telf: 2518-397 o 2286-048 o al 099-844-619.
- **SR. LUIS RAMOS PADILLA.-** Es proveedor de uniformes, zapatos, botas e implementos de seguridad, se encuentra ubicado en el Tablón No. 210 y Palenque en San Bartolo, Telf: 2676-029
- **IMPORTADORA FANNY TOLEDO.-** Proveedora de armas, municiones, equipos de seguridad, uniformes, calzado en general y otros. Su dirección es Carlos Guarderas No. 719 y Esperanza (parque la Concepción). Telf: 2247-793

COMPRADORES DIRECTOS

Este concepto incluye a las empresas y organizaciones que adquieren directamente los bienes o servicios de la empresa, ya sea para utilizarlos, consumirlos, para generar otros bienes o para revenderlos.

Un mercado no será atractivo si los compradores directos están organizados y ejercen su poder de negociación; si el producto o servicio tiene bastantes sustitutos o no es muy diferenciado de los demás ofrecidos por los competidores, lo que permite que los compradores puedan sustituirlo al mismo costo o a un costo menor. En la ciudad de Quito se presenta el caso de que el mercado de seguridad presenta casi los mismos productos y servicios, sin mayor diferenciación, lo que lleva a que los clientes hagan su elección basados en el precio como factor principal.

PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUIDOS

Esta Fuerza Competitiva está conformada por los bienes y servicios que, si bien son de una naturaleza completamente distinta a los que intentan sustituir, van dirigidos a satisfacer, en una forma muy aproximada, los mismos tipos de necesidades de los clientes que los demandan.

Un mercado no es atractivo si existen muchos productos o servicios sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos

están más avanzados tecnológicamente o se venden a precios más bajos, porque obligan a la empresa a reducir sus propios precios y por ende sus márgenes de utilidad. Algunos ejemplos claros de bienes y servicios sustitutos en el caso de seguridad se tienen:

- Equipos de alarma
- Artefactos de seguridad personal, como gases pimienta, paralizadores eléctricos, etc.
- Artefactos que mejoren la seguridad física, como puertas blindadas, cerraduras anti robo.
- Brokers de Seguros que ofrecen paquetes completos de seguridad física, salud, vida, asistencia, seguro vehicular.

El sector de las alarmas es el principal bien sustituto al que se enfrenta el servicio de seguridad física en Ecuador.

2.2.2 ANÁLISIS INTERNO

Este entorno se refiere a la organización interna de la empresa o institución. Sus elementos son los departamentos, las funciones, el personal y los recursos en general. Se incluye la evaluación de los aspectos de marketing, producción, finanzas, organización, personal e investigación y desarrollo de la empresa con

el fin de detectar los puntos fuertes y débiles que puedan dar lugar a ventajas o desventajas competitivas.

Reglamento Interno de Trabajo.-

Toda empresa u organización de seguridad privada en el Ecuador por mandato de la Ley de Seguridad Privada en su artículo-12, literal C; debe contar obligatoriamente con un Reglamento Interno de Trabajo debidamente legalizado y aprobado por el Ministerio del Trabajo. SEGURCAS CIA. LTDA.” es una compañía de nacionalidad ecuatoriana, de derecho privado, constituida mediante Escritura Pública otorgada ante el Notario Vigésimo Primero del Cantón Guayaquil, el 14 de Mayo del año 2008 e inscrita en el Registro Mercantil del mismo cantón, el 11 de Junio del mismo año. La compañía se dedica a prestar servicios en actividades complementarias de seguridad.

Se mencionará a continuación los aspectos más relevantes de este Reglamento:

El Reglamento Interno de Trabajo de la compañía SEGURCAS consta de cuatro capítulos y veinte y cinco artículos.

Tanto la compañía como los trabajadores se sujetaran de manera estricta al fiel cumplimiento de las disposiciones de este Reglamento, el mismo que deberá ser obligatoriamente conocido por los trabajadores, aspirantes y candidatos a empleados de SEGURCAS.

Todo trabajador o empleado de SEGURCAS está sujeto al cumplimiento de las disposiciones del Reglamento Interno de Trabajo; la compañía por su parte deberá publicar y exhibir en lugares visibles por lo menos un ejemplar para su interpretación, sin excusa alguna de su desconocimiento por parte de los trabajadores.

El Capítulo Segundo hace referencia a los requisitos que deberán cumplir los aspirantes a ingresar como trabajadores de la empresa, su educación, su dirección domiciliaria, los tipos de contratos que maneja la compañía, el horario de trabajo entre otros.

- a) Cédula de Ciudadanía o de Identidad.
- b) Carnet de afiliación al IESS, si lo tuviere;
- c) Papeleta de Votación del último proceso electoral;
- d) Partida de Matrimonio, partida Nacimiento de sus hijos, y declaración juramentada de unión de hecho (en los casos en que aplique).
- e) Cualquier otro documento que solicite el Departamento de Personal de la Empleadora.

El capítulo iii trata sobre los Horarios de trabajo, asistencia, atrasos, control. El Capítulo iv sobre Remuneraciones y descuentos. El Capítulo v trata sobre

Obligaciones de trabajadores en general. En el Capítulo vi Prohibiciones al trabajador, luego el Capítulo vii Sanciones al trabajador. En el Capítulo viii Obligaciones y prohibiciones de la empleadora. Y por último en el Capítulo ix trata sobre las Disposiciones generales. Mayor información, ver Anexo No. 1

Por la naturaleza de las actividades de esta empresa, podrá reubicar a sus trabajadores o empleados en cualquiera de sus dependencias manteniendo igual remuneración y funciones similares. El Gerente General tiene la representación legal de la empresa para los efectos de derechos y deberes que al patrono lo señala el Código de Trabajo y por lo tanto es el único autorizado para contratar o despedir trabajadores. El presente reglamento interno habla también de los requisitos de los trabajadores para ingresar en la Compañía.

Funciones Administrativas

La planificación, organización, dirección y control que constituyen las herramientas y funciones básicas de todo proceso administrativo, tienen muchas deficiencias; y en algunos casos no existe en SEGURCAS CIA. LTDA estas deficiencias lo podemos sintetizar en los siguientes aspectos:

Planificación

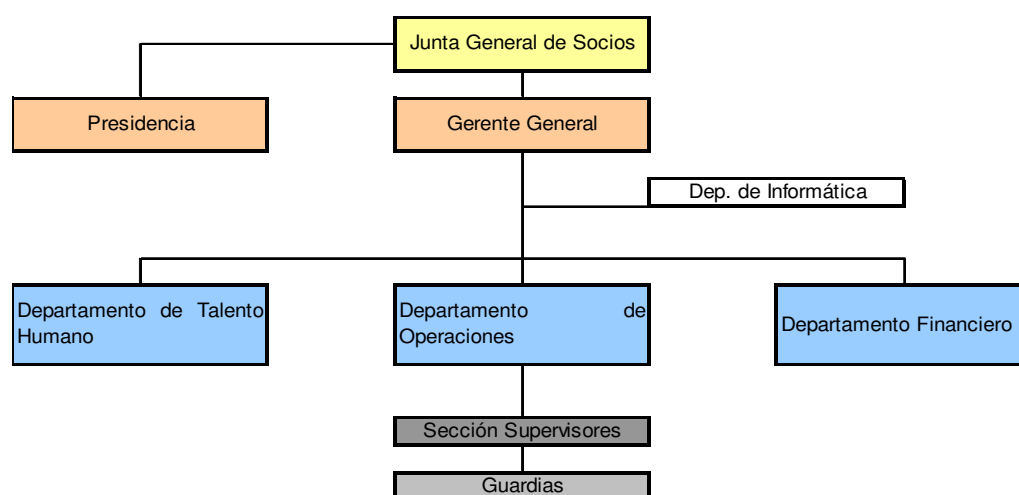
La Planificación en la empresa SEGURCAS no existe; ya que no cuentan con un Plan Estratégico para la organización y mucho menos para las unidades administrativas de la Compañía. Las actividades administrativas se desarrollan

en función de lo que pase en el día, esperando únicamente que les salgo algún nuevo contrato de prestación de servicios y esperando el fin de mes para poder facturar a los clientes actuales y con esos ingresos pagar los sueldos y salarios de los trabajadores, esta situación llega a niveles de que si no les pagan los clientes a fin de mes; los empleados y trabajadores de la empresa tampoco cobran.

Organización

Existe un Organigrama Estructural de la Compañía elaborado por el Jefe Administrativo Financiero en el cual se detallan los niveles directivo, ejecutivo, administrativo y de operaciones; pero en esta misma estructura se aprecia que no existe un criterio técnico para su elaboración ya que la Presidencia de la Compañía por ejemplo se encuentra representada como una unidad asesora.

Gráfico N° 4: Organigrama estructural de segurcas.



Fuente: Empresa SEGURCAS, “Informe”; Quito, 2015

Elaborado por: Francisco López

Control.

Si no existen planificación y Organización en una empresa tampoco existirá control; ya que esta fase de la administración no tendrá que controlar si no existe nada planificado.

Recursos Humanos.

SEGURCAS CIA. LTDA. es una empresa que por la naturaleza de sus actividades tiene gran rotación de personal tanto en la parte administrativa cuanto en la operativa; esto hace que la nómina de la compañía cambie constantemente.

Esta empresa cuenta para su administración con un Gerente General, un Jefe Financiero, un Jefe de Talento Humano y un Jefe de Operaciones.

Reclutamiento y Selección de Personal.-

Este subsistema en la Compañía SEGURCAS, empieza por el requerimiento de personal de preferencia operativo; para lo cual el Gerente de la empresa analiza en el mercado las cotizaciones hechas por la competencia, para posteriormente hacer el suyo atractivo a los postulantes al cargo, este generalmente es corto y se lo publica preferentemente los días sábado o domingo en uno de los periódicos de mayor circulación de la ciudad o del país. El último anuncio publicado en diario El Comercio para reclutar personal se hizo el 09 de abril del 2015 y su texto fue el siguiente:

Cuadro N° 6: Anuncio De Prensa Para Reclutamiento De Personal

COMPañÍA DE SEGURIDAD REQUIERE PERSONAL
Trabajo inmediato, documentación completa, buen sueldo Y beneficios de ley. Presentarse con documentos en la Av. DIRECCIÓN: Eduardo Salazar N37-24 y Carlos Julio Arosemena MÓVIL: 0985112882 OFICINA: 02 2246635

Fuente: SEGURCAS Cía. Ltda.

Elaborado por: Francisco López

Una vez que los aspirantes han acudido a la convocatoria hecha por la prensa; el Departamento de Personal les entrega un formulario de Datos Personales en el cual procederán a llenar la información personal de cada aspirante; en ciertas circunstancias el Jefe de Personal verifica la información proporcionada por los aspirantes para registrar en su carpeta personal.

Luego, que se dispone de la base de datos y de las solicitudes de empleo; dependiendo de las necesidades de la Compañía, el Jefe de Personal conjuntamente con el Gerente General de la empresa analiza las ofertas de servicio (candidatos); se da prioridad a los candidatos que tengan experiencia y que hayan cumplido con el servicio militar obligatorio y seguidamente se establece una pequeña entrevista que no dura más allá de quince minutos en la cual se establecen las condiciones de la empresa y las aspiraciones del candidato.

A los candidatos que han sido aceptados se les hace firmar un contrato de trabajo con un periodo de prueba de noventa días. El Jefe de Personal comunica a la Gerencia General que dispone del personal seleccionado para ocupar los cargos de GUARDIAS en los sitios o lugares que el cliente previamente solicito a la

Compañía. Es importante mencionar que en el proceso de Selección de Personal no se toman prueba alguna ni de carácter psicológico ni de conocimientos.

Inducción de Personal.

Una vez que se ha seleccionado al candidato idóneo, se procede a la firma del Contrato de Trabajo, posteriormente se mantiene un dialogo con el Jefe de Personal el cual pone de manifiesto la organización de la empresa, el personal administrativo que en ella labora, los distintos servicios de vigilancia que se presta, en qué sector están ubicados, el horario de trabajo, fechas de pago, prestaciones sociales, permiso, sanciones y demás aspectos de carácter general desde el punto de vista de Recursos Humanos.

Posteriormente se procede a la entrega de uniformes e implementos de dotación como son armamento, cartucheras, equipo de comunicación y suspender; los mismos que le servirán para el desempeño de su trabajo. Una vez que el guardia va al puesto de servicio el Jefe de Operaciones conjuntamente con el Supervisor de turno son los encargados de instruirlo en cuanto a las funciones que va ha desempeñar; esto acompañado de la lectura de las consignas propias del puesto de servicio.

Es importante señalar que al no existir un Manual de Inducción en ningún momento se le indica al aspirante que existe un Reglamento Interno de Trabajo; la forma o el manejo de las armas; de los equipos de comunicación; de la seguridad y procedimientos en casos de emergencia, etc.

Evaluación del Desempeño.

En la empresa SEGURCAS no existe no existe un método de evaluación del desempeño previamente establecido, de una manera implícita puede decirse que se cumple con este subsistema; es decir, del control mensual de asistencia y novedades que existe del personal operativo se pueden desprender novedades de faltas cometidas o en qué forma están cumpliendo sus funciones los guardias; en base a estas novedades se decide la sanción o separación de la compañía del personal involucrado.

Esta decisión es tomada por el Jefe de Personal conjuntamente con los miembros del Departamento de Operaciones que son quienes controlan el desempeño de las actividades. En cuanto al personal administrativo de esta compañía su desempeño no es evaluado periódicamente; sino solo cuando se comete alguna falta, en ese instante se procede a llamarle la atención en forma verbal o escrita y si la falta es grave se le pasa un memorando escrito de llamada de atención acompañada de una multa económica de acuerdo al criterio del Gerente.

Administración Financiera.

Determinar las fortalezas y debilidades financieras de SEGURCAS, resulta fundamental para poder formular estrategias adecuadas y enfrentarle de mejor forma a la competencia. No se hace ningún tipo de análisis financiero a los balances presentados ni tampoco existen presupuestos anuales de gastos o inversiones; solamente se limitan a facturar en forma mensual a los clientes por

el servicio prestado y luego con ese dinero pagar al personal administrativo y operativo. Existe una gran debilidad en esta área; ya que la compañía se limita únicamente hacer cobranzas y pagos no hay una verdadera planificación financiera en la empresa.

Servicios y Comercialización.

SEGURCAS CIA. LTDA. es una empresa de servicios cuyo principal objetivo es proveer servicios de vigilancia armada que se da a conocer mediante la utilización de medios publicitarios como son: los periódicos, las revistas especializadas y en la mayoría de casos por las relaciones personales de sus accionistas y del propio Gerente.

Cuando existe la necesidad de los servicios que brinda la compañía, el usuario o cliente potencial se comunican con la empresa para solicitar la cotización del servicio; se procede a tomar los datos del potencial cliente y posteriormente se verifica la autenticidad de los datos para enviar la cotización del servicio requerido. La cotización contiene datos específicos en los que se establece el personal a utilizar en dicho servicio, el equipo y armamento de dotación, la cobertura del servicio, el tipo de servicio, su costo y la vigencia de este.

Una vez enviada la propuesta al potencial cliente, este comunica su decisión de tomar el servicio o de no tomarlo; si es aceptada la propuesta debe comunicar a la empresa con por lo menos 48 horas de anticipación para poder preparar el personal de guardias. Todo el proceso anteriormente señalado sirve como

antecedente para establecer que SEGURCAS presta servicios dentro del Distrito Metropolitano, únicamente por el momento con guardias armados; es decir no cuenta o no está en capacidad de otorgar los servicios adicionales de seguridad electrónica, transporte de valores e investigación privada.

Los principales servicios que en la actualidad oferta la compañía son:

- a) Vigilancia 24 horas todos los días, cubierto con dos turnos de doce horas.
- b) Vigilancia 12 horas diurnas todos los días.
- c) Vigilancia 12 horas nocturnas todos los días.
- d) Vigilancia por días feriados o eventos específicos.

Es necesario mencionar que para la prestación de los servicios el personal de guardia a su vez está clasificado en:

Vigilante Fijo: es la persona que se encarga de cubrir un servicio con su respectivo horario de 12 horas, usualmente seis días a la semana.

Vigilante saca Francos: es la persona encargada de cubrir el puesto de servicio los días en que el Vigilante Fijo tiene su descanso.

Vigilante Emergente: es la persona que usualmente ha ingresado recientemente a la empresa y su función es cubrir un puesto de servicio cuando su titular no se ha presentado por diversos motivos.

En la actualidad la compañía SEGURCAS presta sus servicios en la ciudad de Quito; entre sus clientes se distinguen empresas constructoras, entidades bancarias, fabricas, empresas del sector privado, empresas del sector público, centros comerciales y otros.

2.3 MATRICES DE SÍNTESIS

La Compañía de Seguridad SEGURCAS como todo ente económico posee Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades. A continuación se trata de determinar mediante el análisis FODA tanto los factores internos como externos que afectan a la empresa SEGURCAS Cía. Ltda.

2.3.1 FACTORES EXTERNOS

Dados por las Oportunidades y Amenazas a la que la empresa está expuesta

Oportunidades:

- 1.- Debido al conflicto interno político y económico del país, la inseguridad ha aumentado de forma exponencial, lo que ha acrecentado la demanda de seguridad física en todo el país.
- 2.- Los clientes corporativos no escatiman gastos para cubrir sus necesidades de seguridad, pero exigen una buena calidad de los productos y servicios.

- 3.- La competencia juega un papel fundamental en el desarrollo de oportunidades para la empresa, pues no solamente se presenta como un obstáculo, sino abre el camino hacia el desarrollo de mejor calidad en los servicios, de un mejor valor agregado para los clientes, de una mejora constante y continua para la empresa.

Amenazas:

- 1.- La competencia formada por empresas de igual tamaño a SEGURCAS, se une para fortalecerse y acceder a mejores contratos del mercado. Lamentablemente SEGURCAS no tiene perspectivas de asociaciones estratégicas para captar más clientes.
- 2.- Gran parte de las nuevas empresas de seguridad, debido a que son creadas con estructuras administrativas y operacionales más eficientes y dinámicas, logran rebajar sus costos, ofertando al cliente buen servicio de seguridad a bajos precios. SEGURCAS, lamentablemente no puede disminuir sus costos perdiendo competitividad en relación al precio.
- 3.- Mientras la competencia crece y se fortalece, abarcando mejores porciones del mercado, frente a un desenvolvimiento estático de la empresa SEGURCAS.

2.3.2 FACTORES INTERNOS

Los factores internos son dados por las Fortalezas y Debilidades de la empresa.

Fortalezas:

- 1.- SEGURCAS cuenta entre sus clientes a algunos bancos del sistema financiero; es decir que puede aprovechar las relaciones entre estas instituciones para captar más clientes del sector bancario; los bancos a los cuales actualmente brinda este servicio pueden recomendar a otras instituciones del sector el servicio que presta la compañía, por ello pienso que este aspecto puede transformarse en una Fortaleza.
- 2.- La Gerencia General de la empresa está a cargo de una persona que tiene conocimientos tanto de la empresa como del servicio que esta presta; ya que se trata de un mayor de la Policía Nacional en servicio pasivo.
- 3.- Los clientes actuales de SEGURCAS en su mayoría son clientes estables, es decir que mantienen los contratos del servicio por varios años; como por ejemplo la Compañía CASA BACA que ya lleva alrededor algún tiempo con este servicio.
- 4.- En el mercado nacional y local especialmente, la compañía mantiene una muy buena calidad respecto de los servicios que presta; esto es servicios de seguridad física en bancos, edificios y residencias.

- 5.- El medio publicitario más usado por esta compañía es el anuncio en el periódico y en la guía telefónica de la ciudad, los cuales han demostrado ser muy efectivos a la hora de conseguir los contratos.
- 6.- SEGURCAS cuenta con proveedores directos lo que hace que los costos de operación sean aceptables; en su mayoría los proveedores les entregan los insumos a crédito lo que representa un beneficio para la empresa.
- 7.- La Compañía cuenta con supervisión las 24 horas del día; lo que hace que se mantenga un control estricto de cada puesto de servicio, previniendo de esta manera cualquier amenaza en los distintos puestos del servicio.
- 8.- La empresa SEGURCAS hace un seguimiento continuo a sus clientes, sobre su grado de satisfacción de sus necesidades, acompañado de un mantenimiento de la cuentas, lo que se ha visto reflejado en un afianzamiento de su clientela.
- 9.- La empresa SEGURCAS presta ayuda económica y social a sus trabajadores otorgándoles préstamos de emergencia, anticipos y medicinas cuando ellos así lo requieren.

Debilidades.

- 1.- La empresa no cuenta con una verdadera estructura organizacional, su organización se limita al poco conocimiento sobre organización y métodos que tiene los administradores.

- 2.- El Departamento de Personal de la compañía no cuenta con los subsistemas de reclutamiento, selección, inducción, contratación, capacitación y evaluación del desempeño de los trabajadores de la compañía. La persona que desempeña las funciones de Jefe de Personal no tiene la preparación técnica-académica para poder ejercer este cargo; ya que solamente esta en ese puesto por ser la esposa del Gerente General.
- 3.- No existe planificación financiera en ninguna de las unidades administrativas lo que produce la falta de presupuestos de operación.
- 4.- La compañía no dispone de un manual de descripción de puestos y funciones por lo que los cargos no están formalmente estructurados sino a medida que se presenta la necesidad se van creando y en muchos casos no tienen relación con los objetivos institucionales. Al no estar bien definidos los puestos de trabajo existe duplicidad de funciones; dos o tres personas de la administración cumplen las mismas funciones.
- 5.- El sistema de comunicación por radio, si bien es el adecuado para este tipo de servicio no todos los puestos disponen del mismo.
- 6.- Al no disponer de un Presupuesto Anual de Operaciones no se pueden destinar porcentajes para publicidad, para investigación del mercado, para capacitación del personal, etc., esto conlleva a ejecutar las acciones de una manera tradicional sin especializaciones reales con pronósticos de rentabilidad acordes a la realidad del mercado.

7.- SEGURCAS no dispone de una liquidez aceptable por cuanto no se han hecho nuevas inversiones ni se ha tratado de captar nuevos socios para incrementar el capital de la empresa; esto hace que los trabajadores y empleados deban esperar a que paguen los clientes para poder cobrar sus sueldos.

8.- Falta una política de crecimiento sustentado de la empresa, que englobe una campaña de marketing, estrategias de posicionamiento de mercado y un plan financiero de crecimiento.

9.- En definitiva puedo afirmar que la administración de la empresa SEGURCAS no se maneja bajo ningún principio formal administrativo.

2.4 MATRIZ DE SÍNTESIS VALORATIVA DE RESULTADOS DE ANÁLISIS EXTERNO

Esta matriz identificada también como la Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) tiene por objetivo “permitir a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva” (FRED, 1997. p. 53)

La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso FODA. Abarque un total de oportunidades y amenazas que afectan a

la empresa SEURCAS. En esta lista primero anotar las oportunidades y después las amenazas. Siendo lo más específico posible.

2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la Matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta oportunidad como lo señala la calificación.

Cuadro N° 7: Matriz Efe De La Empresa Segurcas Cia Ltda

FACTORES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
<i>OPORTUNIDADES</i>			
1.- Se ha acrecentado la demanda de seguridad física en todo el país.	0.40	4	1.60
2.- Los clientes corporativos exigen una buena calidad de los productos y servicios.	0.10	3	0.30
3.- La competencia desarrolla oportunidades para la empresa	0.10	2	0.20
TOTAL OPORTUNIDADES			2.10
<i>AMENAZAS</i>			
1.- La competencia se une para fortalecerse y acceder a mejores contratos del mercado	0.20	1	0.20
2.- Las nuevas empresas de seguridad ofertan al cliente buen servicio de seguridad a bajos precios	0.10	2	0.20
3.- La competencia crece y se fortalece	0.10	4	0.40
TOTAL AMENAZAS			0.80
TOTAL EFE	1		2.90

Fuente: Empresa SEGURCAS, "Informe"; Quito, 2015

Elaborado por: Francisco López

El total ponderado de **2.90** indica que esta empresa está justo por debajo de la calificación promedio, su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas es muy deficiente.

No se debe pasar por alto que es más importante entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFE, que asignarles los pesos y las calificaciones.

2.5 MATRIZ DE SÍNTESIS VALORATIVA DE RESULTADOS DE ANÁLISIS INTERNO

También denominada Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos), resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. La matriz EFI es similar a la matriz EFE que se desarrolló en el subtema anterior. Se desarrolla de igual manera que la matriz EFE. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta fortaleza como lo señala la calificación.

Cuadro N° 8: Matriz de EFI de la Empresa Segurcas Cia. Ltda

FACTORES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
<i>FORTALEZAS</i>			
1.- Cuenta con clientes estratégicos.	0.06	4	0.24
2.- La Gerencia General de la empresa está a cargo de una persona que conoce muy bien el negocio.	0.05	4	0.20
3.- Los clientes actuales de SEGURCAS son clientes estables.	0.06	4	0.24
4.- La compañía mantiene una muy buena calidad respecto de los servicios que presta.	0.06	4	0.24
5.- El medio publicitario más usado por esta compañía es el anuncio en el periódico y en la guía telefónica de la ciudad.	0.05	2	0.10
6.- SEGURCAS cuenta con proveedores directos lo que hace que los costos de operación sean aceptables.	0.05	3	0.15
7.- La Compañía cuenta con supervisión las 24 horas del día	0.06	4	0.24
8.- La empresa SEGURCAS hace un seguimiento continuo a sus clientes	0.06	4	0.24
9.- La empresa SEGURCAS presta ayuda económica y social a sus trabajadores	0.06	4	0.24
TOTAL FORTALEZAS			1.89
<i>DEBILIDADES</i>			
1.- La empresa no cuenta con una verdadera estructura organizacional	0.05	2	0.10
2.- El Departamento de Personal de la compañía no trabaja eficaz ni eficientemente	0.05	2	0.10
3.- No existe planificación financiera	0.05	1	0.05
4.- La compañía no dispone de un manual de descripción de puestos, por lo que se genera duplicidad de funciones	0.05	1	0.05
5.- No todos los puestos disponen de radio	0.05	2	0.10
6.- No disponer de un Presupuesto Anual de Operaciones	0.06	1	0.06
7.- SEGURCAS no dispone de una liquidez aceptable	0.06	2	0.06
8.- Falta una política de crecimiento sustentado de la empresa	0.05	1	0.05
9.- La administración de la empresa SEGURCAS no se maneja bajo ningún principio formal administrativo.	0.07	2	0.14
TOTAL DEBILIDADES			0.71
TOTAL	1.00		2.60

Fuente: Empresa SEGURCAS, "Informe"; Quito, 2015

Elaborado por: Francisco López

El total ponderado de **2.60**, que se muestra en la siguiente página, muestra que la posición estratégica interna general de la empresa está por arriba de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las fortalezas internas y neutralicen las debilidades. No se debe pasar por alto que es más importante entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFI, que asignarles los pesos y las calificaciones.

MATRICES DE PONDERACIÓN DE IMPACTOS DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS

Las matrices de impacto permiten valorar y priorizar los factores determinados en las matrices de resumen; son calificadas en base a la connotación de Alto, Medio y Bajo, de donde (Salazar Pico, 2009):

- Alto: Se define a los factores que influyen de manera significativa en la gestión del negocio.
- Bajo: Para aquellos factores que se consideran aislados y que no generan una implicación mayor en el negocio.
- Medio: Cuando los factores no mantienen ninguna tendencia.

Para cada elemento del ambiente interno como externo se ha definido esta matriz, mismas que pueden encontrarse a continuación:

Cuadro N° 9: Matriz De Impacto De La Empresa Segurcas Cia Ltda

N°	FORTALEZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
F1	Cuenta con clientes estratégicos.	X		
F2	La Gerencia General de la empresa está a cargo de una persona que conoce muy bien el negocio.	X		
F3	Los clientes actuales de SEGURCAS son clientes estables.		X	
F4	La compañía mantiene una muy buena calidad respecto de los servicios que presta.	X		
F5	El medio publicitario más usado por esta compañía es el anuncio en el periódico y en la guía telefónica de la ciudad.	X		
F6	SEGURCAS cuenta con proveedores directos lo que hace que los costos de operación sean aceptables.	X		
F7	La Compañía cuenta con supervisión las 24 horas del día	X		
F8	La empresa SEGURCAS hace un seguimiento continuo a sus clientes		X	
F9	La empresa SEGURCAS presta ayuda económica y social a sus trabajadores	X		

N°	OPORTUNIDADES			
		ALTO	MEDIO	BAJO
O1	Se ha acrecentado la demanda de seguridad física en todo el país	X		
O2	Los clientes corporativos exigen una buena calidad de los productos y servicios.		X	
O3	La competencia desarrolla oportunidades para la empresa		X	
O4	El sector de la seguridad, se halla en constante crecimiento	X		
O5	El desarrollo del aparato productivo nacional, permitira ingresar a otros nichos de mercado	X		
O6	Un PIB creciente, significa que la poblacion puede invertir en seguridad	X		
O7	La competencia se centra en una sola linea del negocio, lo que da la oportunidad de abarcar nuevos segmentos del mercado.		X	
O8	Inseguridad ciudadana		X	
O9	Innovación Tecnológica		X	

N°	DEBILIDADES			
		ALTO	MEDIO	BAJO
D1	La empresa no cuenta con una verdadera estructura organizacional	X		
D2	El Departamento de Personal de la compañía no trabaja eficaz ni eficientemente	X		
D3	No existe planificación financiera		X	
D4	La compañía no dispone de un manual de descripción de puestos, por lo que se genera duplicidad de funciones	X		
D5	No todos los puestos disponen de radio	X		
D6	No disponer de un Presupuesto Anual de Operaciones	X		
D7	SEGURCAS no dispone de una liquidez aceptable		X	
D8	Falta una política de crecimiento sustentado de la empresa		X	
D9	La administración de la empresa SEGURCAS no se maneja bajo ningún principio formal administrativo.	X		

N°	AMENAZAS			
		ALTO	MEDIO	BAJO
A1	La competencia se une para fortalecerse y acceder a mejores contratos del mercado	X		
A2	Las nuevas empresas de seguridad ofertan al cliente buen servicio de seguridad a bajos precios	X		
A3	La competencia crece y se fortalece		X	
A4	Creación de nuevas empresas de seguridad electrónica		X	
A5	Competencia desleal		X	
A6	Inestabilidad de precios		X	
A7	Escasez de equipos	X		
A8	Endurecimiento de la política fiscal	X		

Fuente: Empresa SEGURCAS, “Informe”; Quito, 2015

Elaborado por: Francisco López

MATRICES DE ACCIÓN ESTRATÉGICA

Dentro de las matrices de acción se encuentran las siguientes (Salazar Pico, 2009):

- **Matriz de áreas ofensivas:** Combina las Fortaleza y Oportunidades, ayuda a identificar las ventajas que posee la empresa para aprovechar las oportunidades más importantes que se presentan.
- **Matriz de defensa estratégica:** Combina Debilidades y Amenazas, identifica las principales debilidades que dificultan el contrarrestar las amenazas del entorno.
- **Matriz de áreas de respuesta estratégica:** Combina Fortalezas y Amenazas, determina los factores fuertes que ayudan a contrarrestar a las amenazas.
- **Matriz de áreas de mejoramiento estratégico:** Combina Debilidades y Oportunidades, establece los puntos más débiles de la empresa que deben contrarrestarse para poder aprovechar las oportunidades.

Para la construcción de las matrices se considera lo siguiente:

1. Los impactos considerados se basan en la matriz de ponderación, seleccionando aquellos que poseen alto impacto y aquellos de medio que influyen de manera importante en el negocio.

2. Se compara los factores de las filas con los de las columnas, calificando con valores de: 5 = impacto alto, 3 = impacto medio y 1 = impacto bajo.
3. Se suma tanto filas como columnas.
4. Se promedia el valor para filas como para columnas, considerando:

$$PM = \text{Promedio de Matriz} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{N_f} \text{ ó } \frac{\text{Valor de la matriz}}{N_c}$$

Dónde:

Valor de la Matriz = Σ Total suma de filas o columnas

N_f = Número de filas

N_c = Número de columnas

5. Con esto se determina los análisis finales de situación, los cuales se registran en matriz de síntesis.
6. Adicionalmente con la matriz de acción se obtiene el Ratio de Balance de Fuerza, que describe cuál de los aspectos comparados se impone.

Cuadro N° 10: Matriz De Acción Fo Cia Ltda

<div> PONDERACIÓN ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1 </div>	OPORTUNIDADES	Se ha acrecentado la demanda de seguridad física en todo el país	El desarrollo del aparato productivo nacional, permitirá ingresar a otros nichos de mercado	Un PIB creciente, significa que la población puede invertir en seguridad	La competencia se centra en una sola línea del negocio, lo que da la oportunidad de abarcar nuevos segmentos del mercado.	Inseguridad ciudadana	Innovación Tecnológica	Los clientes corporativos exigen una buena calidad de los productos y servicios.	La competencia desarrolla oportunidades para la empresa	TOTAL
	FORTALEZAS									
	Cuenta con clientes estratégicos.	1	1	3	3	3	1	3	1	16
	La Gerencia General de la empresa está a cargo de una persona que conoce muy bien el negocio.	1	3	3	5	3	1	5	3	24
	La compañía mantiene una muy buena calidad respecto de los servicios que presta.	1	1	3	1	1	1	1	1	10
	El medio publicitario más usado por esta compañía es el anuncio en el periódico y en la guía telefónica de la ciudad.	5	5	5	3	3	1	3	5	30
	SEGURCAS cuenta con proveedores directos lo que hace que los costos de operación sean aceptables.	5	5	5	3	5	1	5	5	34
	La Compañía cuenta con supervisión las 24 horas del día	5	5	5	5	5	1	5	5	36
	La empresa SEGURCAS presta ayuda económica y social a sus trabajadores	5	5	5	3	3	1	5	3	30
		23	25	29	23	23	7	27	23	180

Promedio de la Matriz

Columnas	18,0
Filas	25,7

Ratio Balance de Fuerza	51,43%
--------------------------------	--------

Fuente: Empresa SEGURCAS, “Informe”; Quito, 2015

Elaborado por: Francisco López

Cuadro N° 11: Matriz De Acción Fa Cia Ltda

<div> PONDERACIÓN ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1 </div>	AMENAZAS	La competencia se une para fortalecerse y acceder a mejores contratos del mercado	Las nuevas empresas de seguridad ofertan al cliente buen servicio de seguridad a bajos precios	Creación de nuevas empresas de seguridad electrónica	Competencia desleal	Inestabilidad de precios	Escasez de equipos	Endurecimiento de la política fiscal	La competencia crece y se fortalece	TOTAL
	FORTALEZAS									
Cuenta con clientes estratégicos.		1	1	1	1	1	1	1	1	8
La Gerencia General de la empresa está a cargo de una persona que conoce muy bien el negocio.		1	1	1	1	1	1	1	1	8
La compañía mantiene una muy buena calidad respecto de los servicios que presta.		1	1	1	1	1	1	1	1	8
El medio publicitario más usado por esta compañía es el anuncio en el periódico y en la guía telefónica de la ciudad.		1	3	1	3	5	3	5	5	26
SEGURCAS cuenta con proveedores directos lo que hace que los costos de operación sean aceptables.		1	3	1	3	5	3	5	5	26
La Compañía cuenta con supervisión las 24 horas del día		3	3	5	5	5	5	5	5	36
La empresa SEGURCAS presta ayuda económica y social a sus trabajadores		5	3	5	1	5	1	1	1	22
		13	15	15	15	23	15	19	19	134

Promedio de la Matriz

Columnas	9,6
Filas	19,1

Ratio Balance de Fuerza	27,35%
--------------------------------	---------------

Fuente: Empresa SEGURCAS, “Informe”; Quito, 2015

Elaborado por: Francisco López

Cuadro N° 12: Matriz De Acción Da Cia Ltda

<div> PONDERACIÓN ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1 </div>	AMENAZAS	La competencia se une para fortalecerse y acceder a mejores contratos del mercado	Las nuevas empresas de seguridad ofertan al cliente buen servicio de seguridad a bajos precios	Creación de nuevas empresas de seguridad electrónicas	Competencia desleal	Inestabilidad de precios	Escasez de equipos	Endurecimiento de la política fiscal	TOTAL
	DEBILIDADES								
	La empresa no cuenta con una verdadera estructura organizacional	3	5	1	5	5	5	5	29
	El Departamento de Personal de la compañía no trabaja eficaz ni eficientemente	3	5	1	5	5	5	5	29
	No existe planificación financiera	5	5	1	5	5	5	5	31
	La compañía no dispone de un manual de descripción de puestos, por lo que se genera duplicidad de funciones	5	5	1	5	5	5	5	31
	No todos los puestos disponen de radio	1	3	1	3	1	1	1	11
	No disponer de un Presupuesto Anual de Operaciones	1	1	1	1	1	1	1	7
	SEGURCAS no dispone de una liquidez aceptable	1	1	1	1	1	1	1	7
	Falta una política de crecimiento sustentado de la empresa	1	1	1	1	1	1	1	7
	La administración de la empresa SEGURCAS no se maneja bajo ningún principio formal administrativo.	3	3	1	1	5	1	3	17
		23	29	9	27	29	25	27	169

Promedio de la Matriz	
Columnas	12,1
Filas	13,0

Ratio Balance de Fuerza	18,57%
-------------------------	--------

Fuente: Empresa SEGURCAS, “Informe”; Quito, 2015

Elaborado por: Francisco López

Cuadro N° 13: Matriz De Acción Do Cia Ltda

<div> PONDERACIÓN ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1 </div>	OPORTUNIDADES	Se ha acrecentado la demanda de seguridad física en todo el país	El desarrollo del aparato productivo nacional, permitirá ingresar a otros nichos de mercado	Un PIB creciente, significa que la población puede invertir en seguridad	La competencia se centra en una sola línea del negocio, lo que da la oportunidad de abarcar nuevos segmentos del mercado.	Inseguridad ciudadana	Innovación Tecnológica	TOTAL
	DEBILIDADES							
	La empresa no cuenta con una verdadera estructura organizacional	5	5	3	1	5	1	20
	El Departamento de Personal de la compañía no trabaja eficaz ni eficientemente	3	5	3	1	3	1	16
	La compañía no dispone de un manual de descripción de puestos, por lo que se genera duplicidad de funciones	5	3	3	1	3	1	16
	No todos los puestos disponen de radio	5	3	3	3	3	1	18
	No disponer de un Presupuesto Anual de Operaciones	1	1	1	1	1	1	6
	La administración de la empresa SEGURCAS no se maneja bajo ningún principio formal administrativo.	1	1	1	1	1	1	6
		20	18	14	8	16	6	82

Promedio de la Matriz

Columnas	8,2
Filas	6,3

Ratio Balance de Fuerza	18,22%
--------------------------------	--------

Fuente: Empresa SEGURCAS, “Informe”; Quito, 2015

Elaborado por: Francisco López

RATIO DE BALANCE DE FUERZA

Dentro de esta matriz se resumen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que constituyen la clave para la formulación de estrategias a corto, mediano y largo plazo, que permitan hacer un buen uso de las ventajas que posee la organización para aprovechar las oportunidades que el mercado tendrá, así como estrategias que permitan disminuir los puntos débiles de la organización.

Cuadro N° 14: Ratio de Balance de Fuerza

RATIO DE BALANCE DE FUERZA		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	FO 51,43%	FA 27,35%
DEBILIDADES	DO 18,22%	DA 18,57%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco López

Se concluye que el factor estratégico primordial son las oportunidades por lo tanto se deben iniciar acciones de reducción de debilidades, maximización de fortalezas con la finalidad de alcanzar a mediano plazo la estabilidad de la organización.

3 PROPUESTA ESTRATÉGICA Y BALANCED SCORECARD

3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente, es una planeación global a largo plazo.

La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas.

El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios. (ROBERT KAPLAN AND DAVID NORTON, 2004)

La planeación estratégica y su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron sino hasta principios de la década de los años sesenta. Anteriormente la Administración se las arreglaba bastante bien con la planeación de operaciones, pues, con el crecimiento continuo de la demanda total era difícil estropear los negocios, aún en el caso de administraciones deficientes. La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales.

Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas

adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia.

3.2 PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

A continuación se presenta esquema del Proceso de Planificación Estratégica.

- Objetivos
- Estrategias
- Recursos
- Implementación
- Seguimiento
- Evaluación

a. Objetivos

Son las metas que la empresa desea alcanzar en un período de tiempo establecido. La fijación de objetivos requiere que la empresa anticipe qué es lo más probable que suceda en el futuro. Una previsión razonable permite a la empresa fijar objetivos que sean desafiantes y realistas. Los objetivos proporcionan coherencia en el proceso de toma de decisiones; además indican las prioridades de la empresa y presentan la base para la selección de estrategias. Sin objetivos, una empresa quedaría a la deriva, sin propósito conocido. (CHASE, 2013, págs. 109-130)

Los objetivos son los resultados específicos a largo plazo, más de un año, que la empresa busca lograr mediante su misión. Es necesario aclarar que los objetivos a largo plazo van a permanecer generalmente estables por el período considerado que abarca la Planeación Estratégica. Sin embargo, las metas son mucho más específicas en cuanto a tiempo, y factibles de cuantificar; son blancos a alcanzar anualmente; por ello las metas se cambian o modifican con mayor frecuencia que los objetivos. Los objetivos proporcionan coherencia en el proceso de toma de decisiones; además indican las prioridades de la organización y presentan la base para la selección de estrategias. Sin objetivos, una empresa quedaría a la deriva, sin propósito conocido

b. Estrategias

Las estrategias que se seleccionan deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de la empresa, tratando de vencer las debilidades, sacando provecho de sus oportunidades y evitando las amenazas. Las estrategias son los medios, los caminos por los cuales una organización pretende lograr sus objetivos. (LORINO, 2001)

Ninguna organización posee recursos ilimitados; por lo tanto, se deben tomar decisiones estratégicas para eliminar ciertas acciones y poder asignar recursos de la empresa **SEGURCAS CIA. LTDA.**

Para lograr la formulación de estrategias se requiere de dos actividades importantes:

- a) Investigar a nivel interno de la empresa **SEGURCAS CIA. LTDA** con el objeto de identificar debilidades y fortalezas claves en las áreas tales como, la administración, la financiera, la investigación y desarrollo. Investigar a nivel externo con el objeto de verificar las posibles oportunidades y amenazas para la empresa.
- b) Es importante la toma de decisiones, se deben tomar decisiones con respecto a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

c. Recursos

Los recursos son los medios de cualquier clase que, en caso de necesidad, sirven para conseguir lo que se pretende. Para llevar a cabo las estrategias se deben asignar cuidadosamente los recursos necesarios y la forma en que serán empleados para alcanzar los mismos.

Objetivos

Todas las empresas disponen, por lo menos, de cuatro tipos de recursos que son utilizados para lograr las metas deseadas, estos son: financieros, físicos, humanos y tecnológicos. Frecuentemente, la demanda de recursos es más grande que la totalidad de los recursos disponibles. Por lo tanto, es necesario realizar la siguiente verificación:

OBJETIVO GENERAL:

Desarrollar la planificación estratégica para la empresa **SEGURCAS**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Efectuar un inventario de todos los recursos que están a disposición de la empresa **SEGURCAS CIA. LTDA.**
- Desarrollar un plan acción de cada departamento.
- Asignar en forma apropiada los recursos para cada departamento y poder preparar los presupuestos operativos anuales de la institución.

d. Implementación

Poner en funcionamiento un plan siguiendo un orden y respetando las reglas establecidas. Para cumplir con los objetivos planteados se establecerán:

- Las estrategias para alcanzar dichos objetivos
- Se evaluará que recursos se asignarán para cumplir con todas las actividades
- Se dará un orden de ejecución de cada actividad, elaborando un cronograma de actividades

e. Seguimiento

El seguimiento implica que se realizará un control permanente a la ejecución de cada estrategia. En un plan se establecen estrategias a cumplir, la persona responsable y la fecha en que debe terminar la tarea asignada. Es importante que el planificador controle que cada estrategia se cumpla a tiempo con la finalidad de culminar el plan en el tiempo prometido, de lo contrario si una estrategia se retrasa, se puede reestructurar tareas, incrementar recursos, etc.

El seguimiento efectivo debe ser puesto en agenda. Un calendario de reuniones para el seguimiento es un buen método para comunicar cuándo será realizado el seguimiento. La gente necesita saber que el seguimiento siempre ocurrirá, y que se espera de ellos que presenten el estado de situación de los Aspectos Fundamentales de su área, y también de los Objetivos de Futuro de los que son responsables en el plan estratégico. El viejo adagio es válido: "Usted inspecciona lo que espera". (CHIAVENATO, 2008)

Si la Gerencia de la empresa **SEGURCAS CIA. LTDA** no demuestra que valora el proceso de seguimiento, los empleados tampoco lo van a valorar. El seguimiento infrecuente o que simplemente realice un vuelo rasante y superficial sobre los aspectos evaluados implica que los temas no son importantes. Nadie quiere trabajar en algo que no es importante. En general, el seguimiento efectivo debe contemplar los siguientes aspectos:

- Debe ser conducido en forma regular.

- Venga como esté, no se necesitan presentaciones adornadas.
- Mantenga un clima honesto y de apertura.
- Evaluar los aspectos básicos del negocio primero, seguido de la información sobre las actividades consideradas como esenciales para el futuro del plan.

Es muy fácil incluir afirmaciones como: "hemos realizado progresos" o "continuaremos nuestros esfuerzos". Si dejamos que estas apreciaciones se hagan en las reuniones de seguimiento, nos encontraremos que ellas comenzarán a parecer en cada evaluación y no tendremos evidencia objetiva del verdadero progreso. Usar indicadores válidos para cuantificar el progreso ayuda a concentrarse en los aspectos esenciales, a hacer planteamientos como "¿Porqué no hemos logrado la meta?" La discusión que sigue proveerá luces sobre aquellos aspectos que ayuden a explorar las alternativas para mejorar.

f. Evaluación

Es importante que al final del período del plan estratégico se evalúe si con la aplicación del plan se alcanzaron los objetivos esperados o no y en que proporción. Verificando la utilización de recursos. Esta evaluación servirá como un dato histórico y referencia! para la planificación del siguiente período.

A medida que suceden cambios internos y externos en la empresa, las estrategias formuladas y ejecutadas se vuelven obsoletas. Por ello es necesario que en forma

sistemática se revise, se evalúe y controle la ejecución de estrategias. Es frecuente que los problemas internos y externos impidan el logro de las metas y los objetivos propuestos.

A nivel interno es posible que se hayan formulado estrategias erróneas o que se hayan formulado buenas estrategias que no se han ejecutado en forma efectiva, o que se hayan fijado metas y objetivos demasiado ambiciosas. La Planificación Estratégica es un elemento esencial del éxito en los negocios, pero muchas empresas no la aprovechan efectivamente para guiar sus actividades de negocio.

A medida que suceden cambios internos y externos en la empresa **SEGURCAS CIA. LTDA**, las estrategias formuladas y ejecutadas se vuelven obsoletas. Por ello es necesario que en forma sistemática se revise, se evalúe y controle la ejecución de estrategias. Es frecuente que los problemas internos y externos impidan el logro de las metas y los objetivos propuestos.

A nivel interno es posible que se hayan formulado estrategias erróneas o que se hayan formulado buenas estrategias que no se han ejecutado en forma efectiva, o que se hayan fijado metas y objetivos demasiado ambiciosas.

A nivel externo, es posible que las acciones de los competidores, los cambios en la demanda, los cambios tecnológicos o las acciones gubernamentales sean obstáculos para la realización de las metas y objetivos.

Las actividades de la evaluación de estrategias están encaminadas a resolver problemas potenciales internos y externos. Primero, se revelan las fortalezas y

debilidades internas y las amenazas y oportunidades externas que constituyen las bases de las estrategias actuales.

La segunda actividad de la evaluación consiste en medir el desempeño organizativo. Incluye la comparación de los resultados esperados con los resultados reales producto de la ejecución de estrategias. (PORTER, 2003)

La tercera actividad de evaluación es la ejecución de medidas correctivas que requieren hacer cambios para el futuro; es necesario tomar en cuenta nuevos enfoques de ejecución y la reevaluación de las estrategias

3.3 PRINCIPIOS

INNOVACIÓN TECNOLÓGICA: Mediante la utilización de herramientas, sistemas, programas y equipos tecnológicos actualizados.

RESPONSABILIDAD SOCIAL: Por parte de todos sus miembros, para ofrecer a la Empresa SEGURCAS CIA. LTDA y al país, servicios acorde a las necesidades y en beneficios de la sociedad.

EFFECTIVIDAD EN LA GESTIÓN: Reflejando eficiencia y eficacia en el desarrollo de todas nuestras actividades. Para mayor información ver Anexo No.2

COMPORTAMIENTO ÉTICO INTEGRAL: Desechando de la Dirección de Gestión Financiera y siendo intolerantes ante toda muestra de corrupción, falta o abuso.

DESARROLLO HUMANO: Creemos que el eje del crecimiento es el desarrollo de las personas, tanto en el ámbito personal como profesional.

CUMPLIMIENTO DE LEYES, NORMAS Y REGLAMENTOS: Como base fundamental para regular las relaciones y la comunicación, y para el logro del correcto desempeño de sus funciones.

3.3.1 Valores

TRANSPARENCIA: Dando a conocer a nivel interno y externo el desarrollo y la gestión de nuestras actividades, nuestros logros y nuestros propósitos.

HONESTIDAD: En todas nuestras actividades, procurando salvaguardar los intereses de los funcionarios, el Empresa SEGURCAS CIA. LTDA y la sociedad en general.

RESPONSABILIDAD SOCIAL: Por parte de todos sus miembros, para ofrecer al Empresa SEGURCAS CIA. LTDA y al país, servicios acorde a las necesidades y en beneficios de la sociedad.

RESPECTO: Demostrando imparcialidad y tolerancia hacia las ideas y acciones ajenas.

3.3.2 Misión

ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN:

Naturaleza de la Dirección: Desarrollar, Gestionar y Ofrecer Servicios de seguridad de la Empresa SEGURCAS CIA. LTDA y la sociedad ecuatoriana.

Razón para existir: Asegurar el correcto desempeño de seguridad para que éste cumpla su misión de manera efectiva.

Entidades a las que sirve: Empresas Privadas, Publicas Direcciones y la sociedad ecuatoriana.

Características Generales del Servicio: Agilidad y Calidad.

Principios y Valores: Responsabilidad Social, Comportamiento Ético Integral y

Desarrollo Humano.

MISIÓN

Somos una Empresa dedicada a asegurar el correcto desempeño de seguridad, a través de una efectiva gestión y la oferta de servicios ágiles y de calidad, que desarrollamos a nuestras personas para trabajar con Responsabilidad Social y de manera íntegra en beneficio de la sociedad ecuatoriana.

3.3.3 Visión

ESTABLECIMIENTO DE LA VISIÓN:

Posición dentro de SEGURCAS CIA. LTDA: Dirección Líder

Tiempo: 3 años

Ámbito de Gestión: Interna

Productos o Servicios: Servicios Y Guardianía.

Valores: Honestidad y Transparencia.

Principios Organizacionales: Innovación Tecnológica, Efectividad en la Gestión y Desarrollo Humano.

VISIÓN 2015

Ser la Dirección líder de seguridad al interior del país en un marco de honestidad y el desarrollo de su recurso humano y logrando la innovación tecnológica, para brindar una gestión efectiva, que le permita al y al país, alcanzar un alto grado de desarrollo

3.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:**Cuadro N° 15: Empresa SEGURCAS de Áreas de Priorización Estratégica**

N°	EJE ESTRATÉGICO	CONNOTACIÓN
1	Gestión Administrativa	Capacidad de gestión interna y externa
2	Gestión Administrativa	Capacidad de difusión de lineamientos estratégicos de la empresa SEGURCAS CIA. LTDA
3	Gestión del Recurso Humano	Personal altamente calificado en temas relacionados a la Administración de los Recursos Financieros
4	Gestión del Recurso Humano	Ambiente laboral agradable
5	Gestión Estratégica	Falta de un Plan Estratégico
6	Gestión Administrativa	Falta de una Estructura Organizacional
7	Rentabilidad	Insuficiencia de recursos
8	Gestión Tecnológica y Procesos	Carencia del Módulo de Contabilidad, Proyectos y Ejecución Presupuestaria
9	Gestión del Recurso Humano	Falta de un Sistema Integrado de Desarrollo de RRHH
10	Gestión del Recurso Humano	Falta de Capacitación focal y global para el personal
11	Gestión Competitiva	Tendencia mundial del apoyo a las MIPYMES
12	Gestión Estratégica	Riesgo País en aumento
13	Gestión Competitiva	Recursos internacionales disponibles para apoyo a desarrollo Industrial y tecnológico
14	Gestión Estratégica	Proceso Administrativo
15	Gestión Tecnológica y Procesos	Información y tecnología disponible
16	Mercado	Sector agrícola con dificultades de fondo
17	Gestión Competitiva	Políticas de Estado de apoyo al sector Industrial
18	Gestión Estratégica	Falta de competitividad frente a mercados externos
19	Gestión Administrativa	Apertura de las Instituciones Públicas para coordinar acciones y planes conjuntos
20	Gestión Competitiva	Alta dependencia del sector petrolero.

Fuente: Investigación realizada**Elaborado por:** Francisco López

FUNCIONES

DIRECCIÓN FINANCIERA:

El Director Técnico del Área de Gestión Financiera está encargado de:

Planificar

- Definir directrices para la elaboración del Plan Operativo de Seguridad.
- Consolidar y aprobar el Plan Operativo.
- Establecer lineamientos para la programación de la Ejecución Presupuestaria.
- Orientar la elaboración y aprobación del Programa Periódico de Caja.

Dirigir

- Ejecución del Plan Operativo.
- Ejecución de Presupuestos.
- Elaboración de Informes Financieros, consolidados.

Controlar

Registro Contable Ejecución Presupuestaria. Recaudación de ingresos.

SECRETARÍA

La Secretaria está encargada de:

- Recepción, elaboración y entrega de todo tipo de documentos relacionados a la actividad de la Dirección de Gestión Financiera.
- Controlar, organizar, archivar y custodiar documentos.
- Manejo de la agenda personal y laboral.

CONTABILIDAD

La Contadora está encargada de:

- Planificar, organizar y controlar las labores de contabilidad de la institución.
- Coordinar con presupuesto y otras unidades administrativas los pagos a realizarse.
- Realizar control previo de los pagos a efectuarse.
- Cálculo diario de valores a pagarse de cada una de las transacciones para informe de Tesorería y envío correspondiente de la transferencia al Banco Privado para poder proceder al pago.

- Registro de todas las transacciones que se efectúan en la dirección Financiera: de contratos, emisión de obligaciones, hipotecas y otros compromisos financieros.
- Revisar y controlar las operaciones realizadas para poder efectuar cierre del periodo.
- Preparar balances y estados financieros.
- Realizar evaluaciones de Gestión Financiera de la empresa SEGURCAS CIA. LTDA periódicamente.
- Revisar el registro de las operaciones financieras y efectuar control previo.
- Elaborar y aprobar los asientos contables.
- Controlar los viáticos al interior y al exterior.
- Revisar la elaboración del rol de pagos.
- Supervisar las conciliaciones bancarias.
- Elaborar Estados Financieros de la Empresa SEGURCAS.
- Revisar y Legalizar Estados Financieros, Empresa SEGURCAS.

- Verificar el registro y control de Inventarios.
- Preparar la cédula presupuestaria de ingresos y gastos.
- Elaborar Propuesta del Plan Operativo.

ROLES DE PAGO

La persona encargada de ***Roles de Pago***, tiene las siguientes funciones:

- Pago mediante el sistema de la nómina del personal.
- Impresión de la solicitud de transferencia y del archivo enviado.

PRESUPUESTOS

La persona encargada de ***Presupuestos***, tiene las siguientes funciones:

- Elaborar el Programa Periódico de Caja (P.P.C)
- Liquidar el presupuesto global.
- Elaborar Propuesta de Plan operativo.

3.5 ESTRATEGIAS

OBJETIVO

a. Rentabilidad - F1

Toda empresa tiene como objetivo principal obtener la mayor ganancia posible. Es decir que sus ingresos sean mayores que los egresos obteniendo así un margen de utilidad. De acuerdo a la utilidad se determina la rentabilidad de la empresa. (FRED R, 2008)

ESTRATEGIAS

b. Reducción de costos - F2

Es una buena estrategia reducir los costos de los procesos internos, utilizando cuidadosamente los servicios de seguridad, optimizando la utilización de equipos; buscando también proveedores que entreguen insumos de calidad y a precios más convenientes. Todo esto permite reducir los costos y a la vez incrementar la rentabilidad

c. Mejora de productividad - F3

La productividad es la obtención de los resultados con un óptimo aprovechamiento de los recursos. Una empresa es productiva cuando es a la vez eficaz (obtiene los

resultados deseados) y eficiente (aprovecha adecuadamente los recursos). El mejorar constantemente esta productividad permite a la empresa reducir costos.

OBJETIVO

d. Cuota de mercado - C1

Todo el grupo de empresas que ofertan un mismo producto o servicio suman el 100 % del mercado. Por tanto cada empresa SEGURCAS CIA LTDA cubrirá un porcentaje de mercado y tendrá un grupo de clientes.

ESTRATEGIAS

e. Retención de los clientes - C2

Los clientes tienen varios vendedores entre los que elegir. Por tanto las empresas buscan la fidelidad de los clientes, procurando entregar siempre productos de calidad y a tiempo

f. Rentabilidad de los clientes - C3

Para las empresas todos sus clientes son importantes, pero es importante que las empresas clasifiquen a los clientes de acuerdo a los montos de compra por ejemplo: A, B, C. Siendo los A el grupo de clientes que realizan las mayores compras

g. Adquisición de clientes - C4

Toda empresa con la expectativa de crecimiento busca siempre conseguir nuevos clientes, para aumentar sus ventas y su espacio de mercado

h. Satisfacción de clientes - C5

Es importante que los clientes estén satisfechos porque así se garantiza su fidelidad y a la vez la empresa puede estar segura que volverán

OBJETIVO**i. Excelencia operativa - P1**

Implica que la empresa busca alcanzar la calidad total en sus tareas operativas.

ESTRATEGIAS**j. Construcción del servicio de seguridad - P2**

Es el proceso que va desde la adquisición de insumos de seguridad, capacitación del personal de seguridad y venta de dicho servicios.

k. Entrega del servicio de seguridad - P3

Es un valor agregado que muchas empresas realizan, entregando los servicio de seguridad a los clientes.

OBJETIVO**l. Competencias del personal - A1**

Es importante que la empresa seleccione adecuadamente al personal de acuerdo al perfil que requiera cada cargo. De esta forma se tendrá el personal competente.

ESTRATEGIAS**m. Cultura de aprendizaje - A2**

Día a día hay nuevas cosas que aprender, es indispensable que la empresa organice cursos de capacitación para el personal en Normas de Seguridad, Calidad Total de Recursos Humanos, etc.

n. Comunicaciones internas fluidas - A3

El gerente general da órdenes a cumplir a sus gerentes de cada área, quienes a su vez deben comunicar al personal a su cargo que actividades realizar, esta información debe ser clara, precisa y perfectamente entendida por cada persona de lo contrario habrá errores en la ejecución de actividades

o. Cultura de hacer sugerencias y mejoras - A4

Todas las personas tienen sugerencias de cómo hacer mejor las cosas lo importante es hablar y dar a conocer estas ideas con la finalidad de mejorar las diferentes actividades

p. Flujo constante de nuevas ideas - A5

Es aconsejable organizar grupos de dialogo entre las diferentes áreas de trabajo para que cada persona exponga sus ideas y entre todos puedan elegir las mejores.

3.6 CRITERIOS PARA EVALUAR LA GESTION

La Gestión es dirigir las acciones que constituyan la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa, es tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos. (KATZ, 2009, Pág. 23)

La gestión es el proceso mediante el cual se formulan objetivos y luego se miden los resultados obtenidos para finalmente orientar la acción hacia la mejora permanente de los resultados. Por gestión se entiende, la dirección de las acciones que contribuyan a tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos trazados, medir los resultados obtenidos, para finalmente, orientar la acción hacia la mejora permanente del sistema. Todo sistema de gestión de la producción debe estar orientado hacia el logro de los objetivos de la organización y esto sólo es posible mediante el control de gestión.

Control de Gestión:

El control de gestión es un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados. (KOONTZ, 1990.)

Es activo o proactivo cuando colabora con el buen funcionamiento de la gestión empresarial, estructurándose en etapas esenciales, estas son:

- Establecimiento de objetivos jerarquizados de corto y largo plazo
- Establecimiento de planes, programas y presupuestos que cuantifiquen los objetivos.
- Establecimiento de estructura organizativa (Ejecución y control)
- Medición, registro y control de resultados
- Calculo de las desviaciones
- Explicación del origen y causas de las desviaciones
- Toma de decisiones correctoras

Objetivos del Control de Gestión

- Interpretación global de todas las funciones gerenciales.
- Integrar las variables estratégicas y operacionales.
- Correcta toma de decisiones del presente y del futuro.
- Construir los indicadores adecuados de gestión.
- Mejora continuada de los resultados.
- Corregir sobre la marcha desviaciones
- Reaccionar ante los cambios.

3.7 TABLERO DE COMANDO EN EL MONITOREO DE LA GESTIÓN

El desarrollo del tablero de comando para el control de ejecución de proyectos, necesita una base organizativa estructurada, que garantice una evaluación sistemática de un conjunto de indicadores, que permita realizar un diagnóstico para tomar las decisiones en función de la estrategia definida para el proyecto. La base de datos de proyectos en ejecución y el Project 2002 brindan esta base organizativa para la estrategia de la gestión de proyectos.

El tablero de comando de proyectos forma parte de un sistema de información basado en un conjunto de indicadores claves, desagregados acorde con la estructura funcional, que permiten

3.8 PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORED CARD

El tablero de comando es un sistema de medición que ayuda a las empresas a administrar mejor la creación de valor en el largo plazo. Busca realzar los inductores no financieros de creación de valor como son: las relaciones estratégicas con proveedores, los procesos internos críticos, los recursos humanos y los sistemas de información, entre otros. (CHASE, 2013)

3.9 CONTROL DE GESTIÓN

El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y es a la vez un instrumento para evaluarla.

Existen diferencias importantes entre las concepciones clásica y moderna de control de gestión. La primera es aquella que incluye únicamente al control operativo y que lo desarrolla a través de un sistema de información relacionado con la contabilidad de costos, mientras que la segunda integra muchos más elementos y contempla una continua interacción entre todos ellos. El nuevo concepto de control de gestión centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos.

El Sistema de Control de Gestión (SCG) cuenta con el diagnóstico o análisis para entender las causas que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos, permite establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas organizativas sociales con el resultado económico de la empresa y es el punto de partida para el

mejoramiento de los estándares; mediante la planificación orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados; y, finalmente, cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados.

El control de gestión desarrolla actividades de planificación, control y diagnóstico, de la empresa **SEGURCAS CIA. LTDA** para que las reglas de gestión locales se correspondan con la estrategia trazada por la organización, con un fin económico: la elevación del nivel de desempeño global, asumiendo de este modo una perspectiva integral de la organización.

3.10 NIVEL DE INFORMACIÓN Y CONTROL

Las bases de datos de los proyectos en ejecución brindan una organización que facilita el acceso a los mismos, a partir de una información primaria, que permite acceder a una información complementaria en los casos que así se requiera. (FRED R, 2008)

La evaluación ponderada en la base de datos de los proyectos permite la evaluación de los indicadores y constituye la base de desarrollo de la Dirección Integrada por Proyectos (DIP).

En las etapas de desarrollo del proyecto, la ejecución constituye una de las más importantes por su complejidad y por la importancia en la toma de las decisiones para lograr los objetivos del mismo, en el menor plazo de tiempo posible, en el marco del presupuesto y con la calidad requerida por el cliente y las partes interesadas.

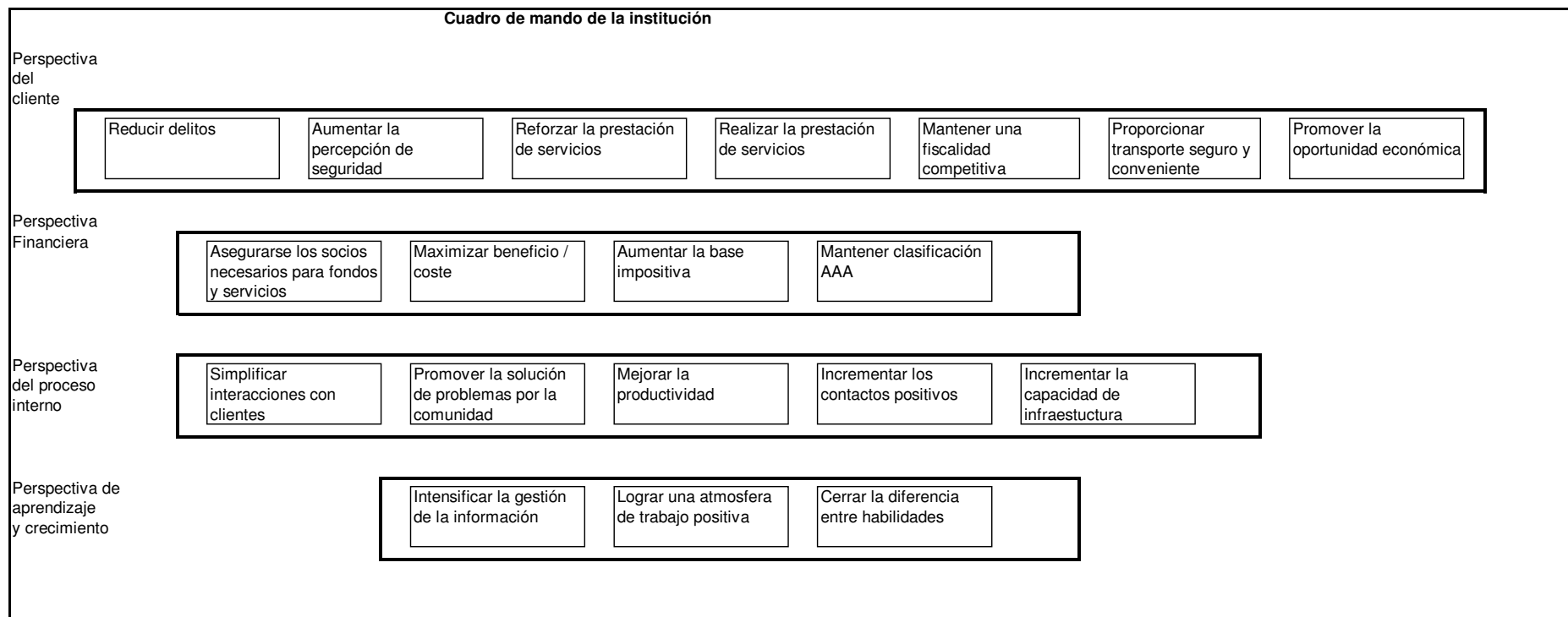
Cuadro N° 16: Empresa SEGURCAS de Evaluación de la Estrategia.

PERSPECTIVA	IMPULSOR	OBJETIVO	MEDIDAS INDICADOR	MEDIOS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
RESULTADOS FINANCIEROS	NIVEL DE EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO	Mejorar los niveles de ejecución presupuestaria de SEGURCAS CIA. LTDA para el año 2015, mediante el aumento de las asignaciones presupuestarias, la eficiencia de los recursos, la disminución en los gastos y la aplicación de este Plan Estratégico.	Nivel de Ejecución Presupuestaria	Control Presupuestario
VALOR PARA CLIENTES	SATISFACTORES BÁSICOS	Mejorar la gestión de SEGURCAS CIA. LTDA y de su Dirección de Gestión Financiera en los próximos 5 años, mediante la ampliación de su ámbito de acción, la firma de nuevos contratos nacionales e internacionales y el apoyo a los	Nuevos Contratos	Búsqueda de nuevos contratos
	SERVICIOS ÁGIL Y EFICIENTE	Incrementar el nivel de productividad de la Dirección de Gestión Financiera en los próximos 3 años, mediante la ampliación de los canales de servicio, la promoción y la publicidad	Productividad en Trámites Nivel de Satisfacción del Cliente	Evaluación de la productividad por funcionario Identificación de necesidades del cliente
EFICIENCIA DE PROCESOS	OPERATIVOS Y PROCESOS	Mejorar la gestión administrativa de la Dirección de Gestión Financiera en los Aumentar la oferta de servicios financieros	Nivel de Implementación Nuevos Servicios	Evaluación de la Identificación de necesidades
	DE MERCADO E INNOVACIÓN	Mediante la aplicación de estrategias innovadoras e inteligentes dirigidas a satisfacer sus necesidades.	Nivel de Estandarización de Procesos	
	CAPITAL HUMANO	Lograr el desarrollo del personal de la Dirección de Gestión Financiera para el año 2015 Mediante el desarrollo de sus competencias y Capacitación permanente	Nivel de Capacitación de los Funcionarios	
	CAPITAL HUMANO	Lograr el desarrollo del personal de la Dirección de Gestión Financiera para el año 2015 Mediante el desarrollo de sus competencias y Capacitación permanente	Nivel de Satisfacción de los Funcionarios	
CAPITAL INTANGIBLE	CAPITAL	Lograr un desarrollo tecnológico en la Dirección de Gestión Financiera para el año 2015, mediante la implementación de nuevos	Nuevos Sistemas o Aplicaciones	
	TECNOLÓGICO	Sistemas y equipo (Hardware y Software); y la estandarización de todos sus procesos.	Nuevos Equipos	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco López

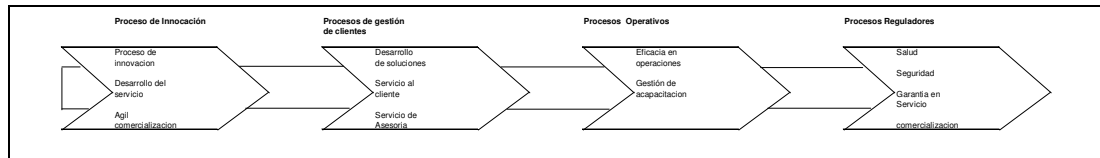
Cuadro N° 17: Lineamientos Estratégicos Para La Empresa Segurcas Cia Ltda.



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Francisco López

A continuación se presenta la cadena de valor de la empresa SEGURCAS CIA. LTDA

Gráfico N° 5:



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco López

Una estrategia de excelencia operativa destaca las medidas de calidad, costo, excelentes relaciones con proveedores, rapidez y eficacia de procesos y servicios de seguridad.

Matriz PEYEA

Esta matriz tiene como objeto determinar el tipo de estrategias, según las posiciones interna y externa de la empresa, más adecuadas y efectivas. (FRED R, 2008)

Para la realización de esta matriz se tomará en cuenta:

1. Seleccionar una serie de variables que incluya: fuerzas financieras (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad del ambiente (EA) y fuerzas de la industria (FI).
2. Asignar un valor de 1 = peor a 6 = mejor a las variables de las dimensiones FF y FI; y de -1 = mejor a -6 = peor a las variables de VC, EA.
3. Calcular y anotar la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI.

4. Sumar las dos calificaciones del eje “x” ($x = VC+FI$) y del eje “y” ($y = EA+FF$) y anotar la intersección del nuevo punto “xy”.

Cuadro N° 18: Matriz Peyea De La Empresa Segurcas S.A

MATRIZ PEYEA		
FUERZA	INDICADOR	CALIFICACIÓN
FUERZAS FINANCIERAS	Capital de trabajo suficiente	5
	Rendimiento positivo y creciente del negocio	4
	Distribución adecuada del presupuesto para cada proyecto	3
	Posibilidad de endeudamiento	6
	Incremento de las ventas	3
	Liquidez de la empresa	5
	TOTAL	26
FUERZA DE LA INDUSTRIA	Crecimiento del mercado	6
	Competencia fuerte	5
	Alto poder de negociación de los proveedores	3
	Aplicación de software en el proceso de producción	2
	Aplicación de leyes y normas	6
	TOTAL	22
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	Políticas gubernamentales a favor del sector	-2
	Acceso a fuentes de financiamiento	-3
	Políticas de importación afectan los costos de producción	-1
	PIB de la industria creciente	-2
	Alto riesgo de inversión	-1
	TOTAL	-9
VENTAJA COMPETITIVA	Buen servicio al cliente	-2
	Diversificación de productos de seguridad	-2
	Enfoque en varios segmentos de mercado	-5
	Cumplimiento de factores de calidad	-3
	TOTAL	-12

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco López

De la matriz descrita en la tabla anterior, se tiene que los promedios de las diferentes variables es:

Cuadro N° 19:

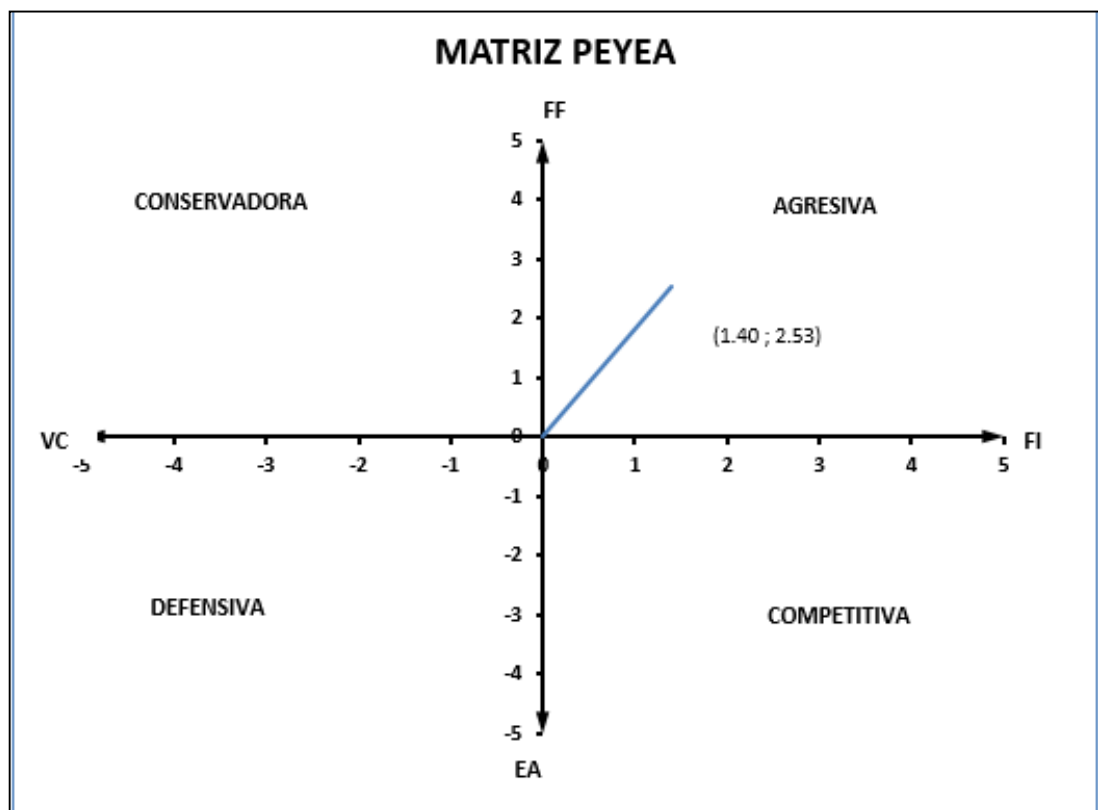
CONCLUSIONES	
Fuerza Financiera	4,33
Fuerza Industria	4,40
Estabilidad del Ambiente	-1,80
Ventaja Competitiva	-3,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco López

Con los valores de los promedios y considerando la fórmula determinada para las coordenadas, se tiene que: Eje X (FI-VC) = 1,40 y Eje Y (FF-EA) = 2,53; de donde se obtiene la siguiente gráfica.

Gráfico N° 6: Coordenadas Matriz Peyea



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Francisco López

Según los resultados obtenidos, se nota que la organización se encuentra en el cuadrante agresivo, posición en la cual deberá utilizar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades, superar las debilidades y evitar las amenazas.

REFERENCIAS

1. ANESI. (2014). *Informes de Gestion*.
2. Blogspot. (11 de 07 de 2011). *Plan de mercadeo*. Obtenido de http://natyplandemercadeo.blogspot.com/2011/07/historia-y-logros-de-igor-ansoff_11.html
3. Blogspot. (06 de 02 de 2012). *Obserbatorio Universitario*. Obtenido de <http://observatoriouniversitarioug.blogspot.com/2012/02/es-una-cuestion-de-administracion.html>
4. CERTO, S. C. (2001, pg. 450). , “*Administración Moderna*”, . Colombia, : Octava Edición, Prensa Moderna Impresores, .
5. CERVANTES, , J. (1998). *FORMULACION Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS – UN ENFOQUE DE SISTEMAS*,. México .: McGraw Hill,.
6. CHASE, A. J. (2013). “*Administración de la producción de Operaciones*”, Pág. 119-130,. México,; Ed. Mc Graw Hill,.
7. CHIAVENATO, H. (2008). *Gerencia de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
8. Economía Internacional, . (2008). *Colectivos de Autores, T. I* , . La Habana, : Editorial Félix Varela.
9. ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL. (2008). “*Dirección Financiera*”, Pág. 56. Quito,; Ed. EPN.
10. FRED R, D. (2008). *La Gerencia Estratégica*. . México. : Editorial Legis, Tercera Reimpresión.
11. FRED R, D. (2008). *La Gerencia Estratégica*. México.: Editorial Legis, Tercera Reimpresión.
12. FRED, R. D. (1997. p. 53). “*Conceptos de Administración Estratégica*”. México.: Editorial Pearson Educación. Quinta Edición.
13. GITMAN, Lawrence. (1978.p. 461.). *Fundamentos de Administración Financiera/Lawrence Gitman*. México: Editorial Harla.
14. KAPLAN, Robert S y otros. (2002). ; “*Cuadro de Mando Integral*”. España: Ediciones Gestión 2000, Segunda Edición,.

15. KATZ, D. (2009, Pág. 23). *Psicología Social de las Organizaciones*. México.: Ed. Trillas.
16. KOONTZ, H. (1990.). “*Administración*”, Pág. 35, . Bogotá: Ed. Norma Tercera edición.
17. KOTLER, P. (2003, Pág. 25,). , “*Nuevas técnicas para hallar ideas innovadoras*”, . Madrid, : Ed. Trias.
18. LORINO, P. (2001). *El control de gestión estratégico: la gestión por actividades* -. México, DF. .
19. MENESES, E. (2002). “*Preparación y Evaluación de Proyectos*”, Pág. 75. . Quito: Ed. Quality Print.
20. MINTZBERG, H. (2003.). *El proceso estratégico*, . México, : Prentice Hall Hispanoamericana.
21. MINTZBERG, H. (2008, Pág. 15,). “*El proceso estratégico*”, . México, : Ed., Prentice Hall Hispanoamericana, .
22. PORTER, M. (2003). “*Ventaja Competitiva de las Naciones*”. Bogota,: Ed. Mc Graw Hill, Pág. 15-20, .
23. Porter, M. (2006. p.45). *Ventajas Competitivas de las Naciones*. Bogotá: Norma.
24. RESTREPO, L. F. (2004.). “*Interpretando a Porter*” . Bogotá, : Ed. TD, primera edición.
25. ROBERT KAPLAN AND DAVID NORTON. (2004). “*The Balanced Scorecard*”, . New York: Harvard Business School Press.
26. ROBERT KAPLAN AND DAVID NORTON. (2012). “*The Balanced Scorecard*”, . Harvard Business School Press.
27. ROCA, G. (2010, Pag. 25). *Analisis Financiero*. Bogota: Mc Grac Guill.
28. SAPAG Chain, N. y. (2003.). *PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS*, . México, : Mac Graw Hill Interamericana, cuarta edición.
29. SAPAG, C. (2006, Pág. 78). *GERENCIA FINANCIERA*. México: Mc Graw Hill.
30. STONER, J. (2006). “*Administración*”, Pág. 336,. Bogotá: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A, .
31. TRACY, J. (2013). *Como leer un reporte financiero*. México: Ed. Mc Graw Hill.
32. Urbina, B. (2003). “*Preparación y Formulación de proyectos*”. Bogota: Ed. Norma.
33. URBINA, B. (2003, Pág. 336). “*Preparación y Formulación de proyectos*”. Bogotá: Ed. Norma.
34. WESTON, B. (2006). *Gerencia Financiera*. Bogotá: Norma.

35. WESTON, B. (2006, Pag. 47). *Gerencia Financiera*. Bogotá: Norma.

ANEXOS

Anexo 1: Reglamento Interno de Trabajo**SEGURCAS CIA. LTDA.****Reglamento Interno de Trabajo*****INTRODUCCIÓN.******SEÑORES TRABAJADORES***

Este folleto contiene el REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO de la compañía SEGURCAS CIA. LTDA., instrumento que señala las obligaciones y prohibiciones, tanto para la Compañía, como para sus trabajadores, así mismo las sanciones a que se hacen acreedores los que por desconocimiento o inobservancia infringen su contenido.

Por ello, siendo éste un conjunto de normas preventivas, es importante que lo lean detenidamente para conocer su contenido y evitar cometer errores que vayan contra lo aquí dispuesto, sea dentro o fuera del área de trabajo.

Del cumplimiento cabal de nuestras obligaciones depende la tranquilidad de cada uno y el futuro de nuestras familias y por ende de ésta, nuestra FUENTE DE TRABAJO.

CAPITULO I**LA EMPLEADORA, OBLIGATORIEDAD Y REPRESENTACIÓN.**

ARTICULO 1.- “SEGURCAS CIA. LTDA.” es una compañía de nacionalidad ecuatoriana, de derecho privado, constituida mediante Escritura Pública otorgada ante el Notario Vigésimo Primero del Cantón Guayaquil, el 14 de Mayo del año 2008 e inscrita en el Registro Mercantil del mismo cantón, el 11 de Junio del mismo año. La compañía se dedica a prestar servicios en actividades complementarias de seguridad.

ARTICULO 2. “SEGURCAS CIA. LTDA.” establece el presente Reglamento Interno y, en concordancia con el Artículo 64 del Código del Trabajo y para que surta los efectos pertinentes, lo eleva a la aprobación de la Dirección Regional del Trabajo de Guayaquil. El

presente “Reglamento Interno” regula las relaciones laborales entre la Compañía y sus trabajadores y empleados sujetos al Código del trabajo y señala sus mutuos derechos y obligaciones de conformidad con lo dispuesto en la Constitución de la República del Ecuador, las Leyes Laborales y los Contratos Individuales de Trabajo.

ARTICULO 3. Cuando, en los artículos de este Reglamento Interno, se usen las palabras LA COMPAÑÍA, LA EMPLEADORA o SEGURCAS se deberá entender con ellos a la Compañía “**SEGURCAS CIA.LTDA.**”

ARTICULO 4. Tanto la Empleadora como sus trabajadores quedan sujetos al estricto cumplimiento de las disposiciones de este Reglamento Interno el mismo que deberá ser conocido obligatoriamente por todas las personas que presten servicios en SEGURCAS.

Su desconocimiento, no podrá ser alegado como excusa, en caso alguno, por ningún trabajador o funcionario. La Empleadora fijará en lugares visibles copias de este Reglamento Interno y repartirá folletos impresos del mismo a todo el personal. El personal estará en la obligación de suscribir la fe de recepción del presente reglamento interno.

ARTICULO 5. La Empleadora designa como representante, para todos los efectos nacidos de este Reglamento Interno, al Gerente General de la Compañía. Representan también a la Empleadora el Presidente, Administrador General, los Jefes Departamentales así como también las personas a quienes corresponda según el artículo 36 del Código del Trabajo.

CAPITULO II

PROCESO DE CONTRATACIÓN Y DOCUMENTACIÓN PERSONAL

ARTICULO 6. Con el fin de llevar un registro de trabajadores, incluidos los aprendices, toda persona, para ser contratada por la compañía, está en la obligación de llenar una Solicitud de Trabajo, hacer constar toda la información requerida en ella, suscribirla según su firma y rúbrica constantes en la Cédula de Ciudadanía o de Identidad y tener al menos 18 años de edad. Además deberá adjuntar copias legibles de los siguientes documentos:

a) Cédula de Ciudadanía o de Identidad.

- b) Carnet de afiliación al IESS, si lo tuviere;
- c) Papeleta de Votación del último proceso electoral;
- d) Partida de Matrimonio, partida Nacimiento de sus hijos, y declaración juramentada de unión de hecho (en los casos en que aplique).
- e) Cualquier otro documento que solicite el Departamento de Personal de la Empleadora.

En el registro de trabajadores se hará constar el particular de si son empleados u obreros.

ARTICULO 7. La Empleadora podrá verificar por cualquier medio y en cualquier momento, la autenticidad de los documentos entregados por el trabajador y en caso de comprobar alteración, suplantación, falsificación o cualquier tipo de anomalía en uno o algunos de ellos, podrá dar por terminado el Contrato de Trabajo sin obligación de pagar Indemnización alguna previo tramite de visto bueno.

ARTICULO 8. La Empleadora tiene la facultad de requerir al trabajador la presentación de documentos actualizados cada vez que lo considere necesario.

ARTICULO 9. La Empleadora reconoce y puede suscribir todas las modalidades de contratos establecidos en el Código del Trabajo.

CAPITULO III

HORARIOS DE TRABAJO, ASISTENCIA, ATRASOS, CONTROL.

ARTICULO 10. De acuerdo a lo estipulado en el Código del Trabajo, la jornada máxima de trabajo será de 8 horas diarias o 40 horas semanales, de lunes a viernes, declarando sábados y domingos de descanso obligatorio, sin perjuicio de que cuando sea necesario, se trabajen horas suplementarias y extraordinarias, previo consentimiento escrito con el trabajador y siempre que se proceda con la autorización del inspector de trabajo. Cuando las condiciones lo requiera la jornada de trabajo puede realizarse en días diferentes a los señalados, manteniendo el límite de las 40 horas semanales y siempre que el cambio este previamente aprobado por la Dirección Regional de Trabajo o la autoridad competente. Los días de descanso obligatorio pueden trasladarse a otros días diferentes del sábado y domingo.

Lo dispuesto en este artículo, se aplicará sin perjuicio al derecho del trabajador al descanso forzoso señalado en la Ley.

ARTICULO 11. La Empleadora tendrá la obligación de exhibir en lugares visibles y en cada una de sus instalaciones, el horario de labores para sus trabajadores así como la distribución de los turnos de trabajo cuando las condiciones lo requieran, previa aprobación del Director Regional de Trabajo.

En caso de urgente necesidad, los horarios de trabajo, previa notificación a los trabajadores, pueden variar y los mismos deberán ser acatados y previa aprobación del Director Regional de Trabajo.

En los demás casos, la Administración notificará el cambio de horarios con al menos 24 horas de anticipación.

ARTICULO 12. El control de asistencia de los trabajadores, se lo ejercerá mediante una tarjeta personal o cualquier otro sistema de control que aplique la Empleadora, en el que debe constar la fecha, hora de ingreso y de salida. Las tarjetas de control, también llamadas bitácoras, deberán ser suscritas por el trabajador.

ARTICULO 13. La Empleadora puede establecer cualquier modalidad para anunciar el inicio y el final de la jornada de trabajo. La Empleadora recibirá a todos los trabajadores al inicio de la jornada así como también a aquellos que ingresen hasta con diez minutos de atraso con relación a la hora establecida. El atraso de más de 10 minutos, generará una multa, siempre que no exceda del 10% de la remuneración del trabajador.

En todo caso de inasistencia, a media jornada continua de trabajo en el curso de la semana, dará lugar al descuento equivalente a una jornada entera de trabajo. Esto es, el trabajador tendrá derecho únicamente a la remuneración de seis días en la respectiva semana; y, el trabajador que faltare injustificadamente a una jornada completa de trabajo en la semana, sólo tendrá derecho a la remuneración de cinco jornadas de trabajo.

Tanto en el primer caso como en el segundo, el trabajador no perderá la remuneración si la falta estuvo autorizada por el empleador o por la ley, o si se debiere a enfermedad, calamidad

doméstica o fuerza mayor, debidamente comprobadas, y no excediere de los máximos permitidos.

La jornada completa de falta puede integrarse con medias jornadas en días distintos de la semana correspondiente.

ARTICULO 14. El tiempo de labor realizado voluntariamente por el trabajador posterior a las jornadas establecidas, mientras no tenga autorización por escrito de su jefe inmediato, no será reconocido como tiempo suplementario ni extraordinario; tampoco, tales funciones servirán para compensar la inasistencia o los atrasos injustificados.

ARTICULO 15. El trabajador que por motivos justificables no pudiere concurrir al desempeño de sus labores, tiene la obligación de comunicar a su jefe inmediato las razones que le impidan concurrir, de manera inmediata, por vía telefónica o escrita.

El trabajador tendrá la obligación de presentar documentos de soporte de su inasistencia, tales como permisos o certificados médicos, citaciones judiciales, etc. La justificación documental deberá ser presentada dentro de las 72 horas posteriores al momento del atraso o a la inasistencia. En el caso de certificados médicos particulares, estos deberán contener los nombres, apellidos y número telefónico del doctor que atendió la consulta médica particular. Los certificados de médicos particulares servirán únicamente para justificar hasta 1 día de inasistencias dentro de un periodo de 30 días. En los casos en que la enfermedad o incapacidad, tratamiento o tiempo de reposo, dure más de DOS días, los certificados del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social serán los únicos documentos de justificación aceptados por la compañía.

La Empleadora se reserva el derecho de verificar el hecho comunicado y aceptar o no la justificación de las faltas.

ARTICULO 16. Son causas justificables de llegada tardía o retiro del trabajo durante la jornada o inasistencia a la jornada completa, siempre y cuando sean comprobadas por la Empleadora, las siguientes:

- a) Enfermedad o accidente de trabajo y/o certificado de tratamiento médico emitido por el médico del IESS o de la Empleadora.
- b) Caso fortuito o fuerza mayor.
- c) Casos especiales a juicio de la Empleadora; y,
- d) Las demás contempladas en el Código de Trabajo.

ARTICULO 17. Los trabajos suplementarios y/o extraordinarios se sujetarán a las disposiciones del artículo 55 del Código del Trabajo.

CAPITULO IV

REMUNERACIONES Y DESCUENTOS.

ARTICULO 18. La Empleadora pagará las remuneraciones a sus trabajadores, sean estos salarios, sueldos, tarifa, o cualquier otra modalidad contemplada en las Leyes laborales observando lo que estipulan las regulaciones sobre salarios básicos, salarios sectoriales, el salario de la dignidad, los contratos individuales de trabajo, los convenios de mutuo acuerdo y las Actas de acuerdos salariales.

ARTICULO 19. Las remuneraciones en general podrán pagarse con periodicidad semanal o quincenal según las necesidades operativas de la Empleadora. Los pagos se realizarán en cualquier modalidad como dinero efectivo, cheque, crédito en cuentas bancarias de toda índole, siempre en moneda de curso legal. Los trabajadores, o la persona por él autorizada, deberán firmar por las remuneraciones que reciben. A falta de su firma, se considera suficiente constancia de pago, el crédito en cuenta bancaria o el depósito correspondiente.

ARTICULO 20. Todo trabajador, al recibir el pago, deberá verificar inmediatamente la exactitud del contenido del mismo, constatando la cantidad así como los conceptos correspondientes. Cualquier reclamación del trabajador, la realizará inmediatamente al pagador, cuando se trate de diferencia de dinero; y, si lo es por otros conceptos, los efectuará únicamente el trabajador al funcionario encargado del personal.

ARTICULO 21. Los valores a que tenga derecho el trabajador, serán única y exclusivamente pagados al trabajador, por lo que no se permitirá en ningún caso, que el pago de las remuneraciones del trabajador se haga a personas distintas de él.

ARTICULO 22. Es obligación de la Empleadora, descontar de los sueldos y salarios y de cualquier otro valor a favor del trabajador, todos aquellos valores que judicialmente hayan sido determinados y notificados a la Empleadora por autoridad competente.

La Empleadora descontará de las remuneraciones de los trabajadores, los Aportes Individuales a la Seguridad Social que establezca la Ley y el Impuesto personal a la Renta. También descontará los dividendos que adeuden por préstamos quirografarios o hipotecarios y por cualquier otro motivo debidamente notificado a la Empleadora por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Adicionalmente, la Empleadora podrá descontar al trabajador cualquier rubro que sea establecido por la ley.

La Empleadora podrá realizar descuentos por multas, siempre que no exceda del 10% de la remuneración del trabajador y de conformidad con la Ley. También podrá hacerlo por cualquier motivo a solicitud del trabajador.

ARTICULO 23.- Cuando un trabajador se retire definitivamente de la compañía por cualquier motivo, la Empleadora podrá descontar de la liquidación final de sus haberes, todos los valores que el trabajador estuviere adeudando hasta esa fecha por concepto de préstamos, anticipos, por falta de suministros, faltantes de caja o faltantes de herramientas e insumos que hubieren estado a su cargo o por otros similares que estén legalmente comprobados.

CAPITULO V

OBLIGACIONES DE TRABAJADORES EN GENERAL.

ARTICULO 24. Son obligaciones del trabajador:

1. Ejecutar las labores a él encomendadas, en los términos del contrato, con la oportunidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos y facilitar, en cualquier momento, la verificación por parte de la Empleadora y/ sus funcionarios.

2. Observar una correcta disciplina, conducta y en general un buen comportamiento durante las horas de trabajo o durante su permanencia en cualquiera de las dependencias o áreas de trabajo de la Empleadora.
3. Prestar su contingente personal para evitar casos que puedan causar daño a la Empleadora o en situaciones de caso fortuito o fuerza mayor que demande sus servicios por un tiempo mayor al señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos el trabajador tendrá derecho a los pagos de Ley.
4. Observar y cumplir estrictamente las medidas preventivas y correctivas de seguridad y de higiene impartidas por los funcionarios de la Empleadora y en general de todas aquellas previsiones contenidas en el Reglamento de Seguridad e Higiene de la Empleadora.
5. Asistir cumplidamente a sus labores diarias, marcando o firmando personalmente el registro de asistencia o cumpliendo con cualquier procedimiento o sistema de control de asistencia.
6. La inasistencia del trabajador a su puesto de trabajo por tres días o más, consecutivos o no, dentro del mismo periodo mensual, dará derecho a la Empleadora para solicitar el correspondiente Visto Bueno de que trata el Código del Trabajo, para terminar las relaciones laborales existentes.
7. Cuidar y responder por los materiales, herramientas, maquinarias y útiles de la Empleadora que le hayan sido confiados a su responsabilidad personal y firmar el recibo o documento correspondiente. El trabajador No será responsable por el deterioro que origine el uso normal de estos objetos, ni del ocasionado por el caso fortuito o fuerza mayor.
8. Suministrar a los Jefes Departamentales inmediatos o al Administrador General de la Compañía, según el caso, ya sea personalmente o por escrito, por teléfono o por cualquier otro medio de comunicación, informaciones lo más completas posibles de todo daño o novedad que se produzca a los bienes que se encontraren bajo su cuidado. También deberá comunicarle de los peligros o circunstancias que amenacen la integridad o los intereses de los empleadores o trabajadores.

9. No divulgar, por ningún medio, los conocimientos técnicos, comerciales, de procesos o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta.
10. Evitar todo cuanto pueda poner en peligro su propia seguridad, o la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas; así como la de los establecimientos y lugares de trabajo.
11. Comunicar, inmediatamente de ocurrido, cualquier accidente de trabajo o riesgos laborales a su jefe superior quien a su vez comunicará al responsable del personal.
12. Todos los trabajadores, en especial los que desempeñan sus labores por turnos, previa aprobación del Director Regional de Trabajo, no podrán abandonar su lugar de trabajo concluido el turno, sin que su reemplazo haya tomado posesión del mismo; en cualquier caso que no concurriera su reemplazo, el trabajador dará aviso a sus superiores quienes tomarán las providencias necesarias.
13. Todo trabajador del sistema de turnos está obligado a informar a su jefe inmediato y a quien lo reemplace, las novedades suscitadas en el turno que concluye y a entregar los útiles, herramientas, maquinarias, accesorios y en general cualquier instrumento de trabajo al trabajador que lo sucede en el turno siguiente.
14. Durante las horas de labores, los trabajadores deberán usar el uniforme que la Empleadora provee.
15. Los trabajadores son responsables personalmente por el normal cumplimiento de las tareas a él encomendadas y por la custodia de los instrumentos de trabajo que utilice o requiera.
16. Los trabajadores están obligados a asistir a las reuniones de trabajo que la Empleadora convoque.
17. Los trabajadores están obligados a cumplir todas las instrucciones u órdenes verbales o escritas que impartan los jefes o funcionarios y que se relacionen con el normal

funcionamiento de las labores de la Empleadora y que no violenten ninguna disposición legal.

18. Es obligación de todos los trabajadores respetar a los supervisores, jefes y funcionarios cuando se encuentren en el desempeño de sus funciones específicas dentro de la Empleadora.

19. En el evento que cualquier trabajador considere tener derecho a efectuar un reclamo contra medidas administrativas o disciplinarias emanadas de sus inmediatos superiores, podrá hacer su reclamo en la Administración General, al término de sus labores.

20. Cuando un trabajador padezca de alguna enfermedad infecto contagiosa, estará obligado a comunicar a la Empleadora a fin de que esta tome las medida que estime conveniente y cumplir las prescripciones y dictámenes médicos.

21. En general todos los trabajadores, sea cual fuere la actividad que desarrollen, están en la obligación de guardar, respetar y cumplir con las normas y procedimientos del área o del departamento en que presten sus servicios.

22. Durante la jornada de trabajo, es prohibido interrumpir al trabajador con llamadas particulares o de sus familiares o con gestiones de carácter personal. En casos de emergencia, la administración de la Empleadora le comunicará al interesado inmediatamente.

23. El trabajador está obligado, durante su jornada de trabajo, a utilizar los implementos de seguridad industrial tales como mascarillas, cascos, fajas, guantes y otros, que le hayan sido proporcionados por la Empleadora y, sobre los cuales, deberá suscribir el documento que corresponda.

24. Es obligación de los trabajadores, que reciban abonos o pagos por concepto de ventas o deudas pendientes, entregar dichos valores a la compañía, en forma inmediata; Los trabajadores que se encuentren en fuera de la ciudad de Guayaquil, están obligados a depositar en la cuenta corriente que se señale para el efecto, las cobranzas efectuadas, hasta máximo veinticuatro (24) horas de recibidos los pagos. En su defecto, podrán entregar el

dinero recibido en cualquiera de las oficinas y sucursales de SEGURCAS más cercana al puesto de trabajo.

25. Recibir y dar contestación en el plazo de 24 horas a los memorándums u oficios que los administradores de la compañía emitan a los trabajadores. Al efecto, el trabajador procederá a recibir el oficio o memorándum, indicando el lugar, día y hora en que lo recibe.

26. Elaborar y entregar, dentro del plazo de 24 horas, los informes y reportes de control que sean solicitados por los administradores de la compañía.

27. Indicar a la Empleadora, una dirección de correo electrónico en donde recibirán las notificaciones que esta deba remitir.

ARTICULO 25. Todo trabajador está obligado, en guarda de su propia responsabilidad, a poner en conocimiento de su inmediato superior o de la Administración de la Empleadora, cualquier evento que pueda ser considerado como una incorrección, una falta o un delito que se cometa o se pudiese cometer en contra de los intereses de la Empleadora o que atenten contra la moralidad, la disciplina o las leyes de la República.

ARTICULO 26. Todo trabajador debe asistir a las charlas, seminarios, cursos y en general a cualquier evento de capacitación que promueva o que haya sido contratado por la Empleadora con la finalidad de mejorar los conocimientos, la actitud y las habilidades del personal.

ARTICULO 27. A más de las anteriores obligaciones, inherentes a todos los trabajadores, son obligaciones específicas del **personal de seguridad** las siguientes:

a) Observar el horario especial establecido para ellos y realizar un control constante en resguardo de la seguridad del lugar y/o los bienes asignados a su cuidado. El guardia de seguridad permitirá el ingreso de personas a las instalaciones de la Empleadora o la usuaria, solamente cuando aquellas hayan sido autorizadas y anunciadas, para lo cual solicitará al Jefe Departamental correspondiente el permiso debido. Además solicitará al visitante algún documento que lo identifique, procediendo a la entrega de una tarjeta de visita.

- b) No permitir la entrada de personas particulares a las oficinas o lugares a ellos encomendados para su control, salvo autorización superior.
- c) Cuando sea destinado a trabajar en el control de oficinas, bodegas, almacenes, u otros lugares de acceso restringido, deberá exigir a los trabajadores y a cualquier otra persona la presentación de las autorizaciones que correspondan, tales como guías de movilización de bienes y equipos, permiso de salida de personas y de cualquier bien de la Empleadora.
- d) Permanecer siempre en sus puestos de trabajo y por ninguna causa abandonarlos, ni dormirse mientras realice su turno.
- e) Permanecer siempre uniformados durante sus turnos de trabajo.
- f) Trasladarse a controlar bienes o propiedades de la Empleadora dentro o fuera del lugar de trabajo, cuando las circunstancias así lo requieran.
- g) Por ningún motivo podrán abandonar sus puestos de trabajo y continuarán en ejercicio de sus labores cuando no hubiere llegado su reemplazo. En todo caso, buscará los medios de hacer conocer este particular a su inmediato superior.
- h) El o los guardias, deberán circular constantemente cubriendo en su totalidad el área a ellos asignada de conformidad con el “plan táctico” que su superior defina.
- i) En todo momento el trato que den a las personas debe ser respetuoso y cortés, pero al mismo tiempo exigir el estricto cumplimiento de las órdenes que reciban de sus superiores.
- j) Utilizar los métodos o sistemas de control de tiempo establecidos por la Empleadora.
- k) Revisar a trabajadores de la Empleadora, trabajadores de contratistas y subcontratistas el contenido de las fundas, maletines u otros dispositivos para evitar la sustracción de objetos de propiedad de la compañía.
- l) Los guardias de control de acceso a las instalaciones de la Empleadora y/o la usuaria, deberán llevar el control diario de las entradas y salidas de todo el personal de la Empleadora

y de los visitantes, en el periodo de turnos a ellos asignados. Dicho cuadro contendrá la siguiente información: nombres y apellidos, número de cedula, hora de ingreso y de salida. El cuadro de control semanal deberá ser remitido al encargado del personal para su revisión y aprobación el mismo que llevara la firma y rubrica del trabajador que lo elabore.

m) Exigir a cualquier persona que se disponga a retirar del lugar de trabajo, materiales, equipos y herramientas en general, la autorización debidamente firmada por el jefe del departamento, supervisor o custodio designado para el efecto. Es responsabilidad del personal de seguridad, comunicar al jefe inmediato de cualquier forma y a la brevedad posible, algún siniestro ocurrido con los referidos bienes, el que a su vez transmitirá el hecho por escrito al Gerente de la Empleadora,

ARTICULO 28. A más de las anteriores obligaciones ya señaladas inherentes a todos los trabajadores, son obligaciones específicas de **los conserjes** las siguientes:

- a) Mantener limpias y ordenadas las áreas exteriores e interiores del lugar de trabajo y que hayan sido encomendadas a ellos.
- b) Solicitar a su jefe inmediato los implementos de limpieza estrictamente necesarios y reportar la forma y sitio en que fueron utilizados.
- c) Reportar a su jefe inmediato cualquier anomalía encontrada en el área que le ha sido asignada antes de empezar y durante sus labores de limpieza.
- d) Los conserjes deberán estar a la orden de su jefe inmediato y no podrán retirarse de las instalaciones de la Empleadora y/o la usuaria sin previa autorización.
- e) Entregar la correspondencia o encomiendas que su jefe le ordene, con la diligencia que esto requiere sin emplear el tiempo en que se encontrare fuera de la oficina para actividades particulares o ajenas de su trabajo específico. Responsabilizarse por la integridad de los documentos y valores a ellos encomendados.

ARTICULO 29. A más de las anteriores obligaciones ya señaladas inherentes a todos los trabajadores, son obligaciones específicas **de los aprendices**, las siguientes:

- a) Prestar con dedicación sus servicios, sujetándose a las órdenes y enseñanzas de su maestro.
- b) Observar buenas costumbres y guardar respeto a sus superiores jerárquicos, practicando la lealtad en todos sus actos y no ofender de palabra u obra a su Empleador o representante.
- c) Cuidar escrupulosamente los materiales, herramientas y útiles de trabajo, evitando en lo posible cualquier daño o deterioro a que se hallen expuestos.

ARTICULO 30. A más de las obligaciones anteriores ya señaladas inherentes a todos los trabajadores, son obligaciones específicas de los **trabajadores de transporte y operadores de vehículos motorizados** en general, las siguientes:

- a) Portar y tener actualizadas las credenciales legales y reglamentarias para conducir y operar vehículos motorizados de conformidad con la ley.
- b) Conducir los vehículos previamente asignados y autorizados por la Empleadora y/o sus funcionarios.
- c) Es obligación informar o reportar personalmente o por interpuestas personas a su jefe inmediato o al Administrador General, de cualquier accidente o infracción de tránsito en que hubiera tenido participación e inmediatamente de ocurrido.
- d) Proporcionar todos los informes y datos necesarios del accidente a la Empleadora o al abogado asignado para poder ejercer su defensa y comparecer personalmente en las ocasiones que el abogado le señale para su defensa.
- e) Presentarse a laborar al día siguiente de haber obtenido su libertad por fianza excarcelaria o revocada su orden de detención por el Juez de la causa.
- f) Tener especial cuidado en el manejo del vehículo que se le encomiende.

g) Dejar los vehículos que operan, una vez terminadas sus labores, en los lugares previamente designados por la Empleadora, para que estén a buen recaudo, o en caso de ser necesario serán entregados a la persona que haya sido asignado para cuidarlos.

h) Es obligación de los choferes, que reciban abonos o pagos por concepto de ventas o deudas pendientes, entregar dichos valores a la compañía, dentro de las veinticuatro (24) horas de recibidos los pagos. Los choferes que se encuentren en otra provincia o ciudad, están obligados a depositar en la cuenta corriente que se señale para el efecto, las cobranzas efectuadas, dentro de las veinticuatro (24) horas de recibidos los pagos.

ARTICULO 31. A más de las obligaciones anteriores ya señaladas inherentes a todos los trabajadores, son obligaciones específicas **de los cajeros**, las siguientes:

- a) Liquidar diariamente el efectivo de caja entregado para la compra de los materiales y gastos menores e informar de los sobrantes y faltantes a su inmediato superior.
- b) Solicitar la reposición de caja presentando todos los documentos de soporte de los valores a reponerse
- c) Tener la documentación al día respecto de la caja a efectos de que la administración pueda realizar los arqueos correspondientes.
- d) Disponer el depósito diario de todos los valores recaudados en efectivo.

ARTICULO 32. A más de las obligaciones anteriores ya señaladas inherentes a todos los trabajadores, son obligaciones específicas **del personal del departamento administrativo y financiero**, las siguientes:

- a) Exigir a los contratistas o profesionales que ejecuten obras o presten servicios a favor de la compañía los siguientes documentos:
 - Documentos de garantía y/o cartas de compromiso, y recibos en respaldo de los anticipos que se entreguen para la ejecución de la obra o prestación servicio correspondiente.
 - Acta o actas de entra/recepción, sin la cual, no se podrá liquidar el saldo final a pagar por la ejecución de la obra o prestación servicio correspondiente.

- Verificar todos los documentos de respaldo tributario tales como facturas, notas de venta, comprobantes de retención, guías de remisión y en general todo documento de uso obligatorio para garantizar que cumplan con todas las formalidades de ley.

ARTICULO 33. A más de las obligaciones inherentes a todos los trabajadores en general, son obligaciones específicas del personal de **Ventas**, las siguientes:

- a) Planificar semanalmente el recorrido de ventas y visitas a los clientes de conformidad con las ciudades, rutas o sectores definidos por la Empleadora; elaborar los reportes de visitas, cobranzas y novedades que se requieran; firmar el registro semanal de asistencia; asistir a la reunión semanal de vendedores.
- b) Realizar las ventas de los productos ofrecidos exclusivamente por la Empleadora, con sus catálogos, listas de precios, plazos y condiciones generales así como de todas las actualizaciones que realice la Empleadora.
- c) Asegurarse la plena identificación de los clientes nuevos obteniendo de ellos, todos los datos que establecen los procedimientos y formularios de la Empleadora.
- d) Asegurarse que los pedidos sean debidamente autorizados por los clientes, mediante su firma y rúbrica o de la persona autorizada para ello, estableciendo claramente las cantidades y valores de lo pedido, las condiciones de pago, los plazos de entrega, la dirección de entrega y de cobranza y toda la información que se requiere para mantener relaciones comerciales razonables y de largo plazo.
- e) Realizar la gestión de cobranza y de recaudación a los clientes por cualquier valor a favor de la Empleadora, entregando el total recaudado de manera inmediata a los funcionarios de la Empleadora o haciendo los correspondientes depósitos en las cuentas bancarias definidas por la Empleadora. Lo recaudado deberá entregarse a la Empleadora o depositarse en sus cuentas bancarias, a más tardar 24 horas posteriores al momento de la recaudación.
- f) Atender y resolver todo tipo de problemas de los clientes en relación a las ventas realizadas por la Empleadora, sus productos, cobranzas, y en general todos los aspectos propios de la relación comercial entre la Empleadora y sus clientes.

CAPITULO VI

PROHIBICIONES AL TRABAJADOR.

ARTICULO 34. Es prohibido al trabajador.

1. Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o de las otras personas, así como la seguridad física de las instalaciones o dependencias de los lugares de trabajo.
2. Utilizar para si o para beneficio de terceros y sin autorización, materiales o productos, insumos, herramientas y en general cualquier bien que pertenezca a la Empleadora.
3. Ingerir bebidas alcohólicas o consumir cualquier tipo de drogas o sustancias ilegales durante las horas de trabajo, o concurrir a laborar bajo los efectos de estas.
4. Formar escándalos o algazaras o cualquier otro acto reñido con la moral o las buenas costumbres, durante las horas de trabajo y dentro de las instalaciones de la Empleadora.
5. Agredir verbal y/o físicamente a sus jefes o compañeros de trabajo.
6. Portar armas de fuego, cortantes, punzantes, materiales explosivos o incendiarios durante los horarios de trabajo y dentro de las instalaciones de la Empleadora, a menos que se trate de herramientas o materiales de trabajo.
7. Utilizar cualquier herramienta de trabajo como, picos, palas, azadones, etc. para otros fines diferentes a las actividades laborales encomendadas.
8. Organizar, promover o participar en juegos de azar en horas de trabajo.
9. Encargar sus obligaciones o trabajo a personas extrañas a la Empleadora y aún a los propios compañeros, para dedicarse a otras actividades que no sean señaladas por el empleador.
10. Sacar de los locales de la Empleadora, sin autorización superior, cualquier bien de propiedad de ella o que se encuentre bajo la responsabilidad de la Empleadora.
11. Utilizar los bienes de la Empleadora para realizar trabajos para otra persona natural o jurídica que no sea la Empleadora, o en beneficio propio.
12. Los trabajadores que reciben vehículos para el cumplimiento de sus funciones, no podrán utilizarlos para el uso familiar o personal o de beneficio para terceras personas.
13. Entregar la guardia o turno a un compañero que se encuentre en evidente estado de embriaguez o bajo los efectos del uso de narcóticos.

14. Realizar proselitismo político o religioso dentro de la Empleadora y en horas de trabajo, incentivar a los compañeros a pegar carteles de tales propagandas en las instalaciones de la Empleadora y distribuir volantes de la misma naturaleza.
15. Hacer uso indebido de los valores en efectivo que la Empleadora entrega para su uso y custodia.
16. Leer periódicos, revistas, libros, etc., ajenos a las labores específicas que se le hubieren señalado y dentro de su jornada laboral. Hacer colectas, rifas, recolectar firmas dentro de las horas de trabajo y sin permiso de su superior jerárquico.
17. Realizar actividades comerciales entre los trabajadores o con terceros dentro de las instalaciones de la Empleadora.
18. Marcar la tarjeta de asistencia, firmar o cumplir con cualquier procedimiento de control por cuenta de cualquier otra persona o trabajador.
19. Es prohibido a los vigilantes prestar sus armas a compañeros o a cualquier persona, dentro o fuera de las instalaciones de la Empleadora.
20. Es prohibido a los trabajadores usar sus uniformes en días no laborables.
21. Prohíbese en especial a los Jefes y a todos los que ejerzan funciones de mando o jefatura despedir a trabajador alguno por problemas de carácter personal o circunstancias no relacionadas con las labores que cumple cada persona.
22. Revelar o divulgar a terceros ajenos a la Empleadora, información que conozca actualmente o llegare en el futuro como consecuencia de las funciones que presta para la Empleadora, relacionada con políticas internas y de procedimientos, reglamentos internos, conocimiento y formas de ejecución de las tareas, cartera de clientes de la Empleadora, o los clientes de la Empleadora, o los clientes que haya desarrollado o llegare a desarrollar en el futuro.
23. Divulgar la información que hubiere llegado a su conocimiento o la que llegare en el futuro o tenga conocimiento, relacionada con la Empleadora o los servicios que preste y estrategias o políticas de la Empleadora y/o de los clientes o sus competidores.
24. Hacer competencia al empleador en la comercialización de los servicios de la Empleadora o productos de la competencia.
25. Suspender el trabajo o abandonarlo sin causa legal.
26. Trasládarse a un lugar distinto a aquel en que deba cumplir una actividad asignada, sin la debida autorización u orden de algún superior.
27. Negarse a trabajar en labores y funciones a las que estuviere designado, dentro de los horarios y turnos previstos y aprobados.

28. Dormir, distraerse en cualquier forma, jugar o distraer a los demás durante las horas de trabajo.
29. Revelar información que se le ha confiado o que llegare a su conocimiento por el desempeño de sus funciones y en general, asuntos internos de la Empleadora al igual que teléfonos y direcciones de los principales funcionarios de ella.
30. Utilizar los vehículos de la Empleadora en actividades particulares, sin autorización escrita del funcionario competente.
31. Conducir los vehículos de la Empleadora sin autorización escrita, los cuales serán manejados exclusivamente por los choferes o personas designadas específicamente para tal objeto.
32. Promover escándalos en los lugares de trabajo.
33. Sustraerse o regalar productos de propiedad de la Empleadora o implementos de con fines de uso particular, lucro personal o comercialización en competencia con la Empleadora, lo cual será considerado falta grave.
34. No presentarse sin justificación a los chequeos médicos que la Empleadora disponga, siempre que no atente contra la integridad del trabajador.
35. Emplear para asuntos particulares, sin la autorización expresa de sus superiores jerárquicos, teléfonos, computadores, faxes, copiadoras, útiles, equipos u otros bienes de propiedad de la Empleadora.
36. Ofender, hostilizar o agredir a los superiores y compañeros de trabajo.
37. Informarse del contenido de comunicaciones o de documentos reservados de la Empleadora, salvo que fuera autorizado para ello, en todo caso con la obligación de mantener reserva.
38. Formar mítines o grupos en los centros de trabajo con el fin de proferir insultos.
39. Propagar falsos rumores que vayan en perjuicio de la Empleadora, de sus representantes o que, produzcan inquietud y malestar entre los Empleados, proveedores y clientes.
40. Fumar en las horas de trabajo en cualquier local de la Empleadora.
41. Mantener con los clientes, proveedores o con cualquier empleado de la Empleadora, relaciones financieras o comerciales que signifiquen competencia directa o indirecta a la Empleadora.
42. Instalar un negocio propio o a través de terceros para competir con la Empleadora en la misma línea de venta.
43. Utilizar papel membretado de la Empleadora para cartas personales, testimonios, acuerdos de solidaridad o cualquier otro escrito que comprometa a la Empleadora y en

general utilizar, sin autorización previa, la papelería, ellos, rótulos de la Empleadora para asuntos personales.

44. Proporcionar información útil, ventajosa o privilegiada a clientes y amigos con el fin de lograr tratamientos especiales o ventajas económicas para sus intereses o de terceros.

45. Retirar objeto alguno o material de trabajo, sin tener la respectiva autorización.

46. Ejecutar o realizar tareas u obras particulares dentro de las dependencias de la Compañía en beneficio propio o a favor de terceros, salvo que para ello tenga permiso escrito otorgado por la Gerencia General, así mismo, realizar en horas de trabajo otras labores que no sean las propias de su función o cargo.

47. No comunicar oportunamente a la Empleadora, cuando se tenga conocimiento de la comisión de cualquier tipo de infracción penal cometida por sus compañeros de trabajo de terceras personas, dentro de las instalaciones de la Empleadora o en ejercicio de sus funciones.

48. Ingerir alimentos en los puestos de trabajo.

49. Hacer escándalo en las instalaciones de la compañía o en representación de la misma fuera de sus instalaciones.

50. Endosar a otra persona a cualquier título, sea esta del servicio de la Empleadora o extraña a ella, las ordenes, documentos de identificación o valores que la Empleadora le extendiere para servicios de viajes, alojamiento, alimentación, transporte, etc.

51. Vender, cambiar, prestar o negociar en cualquier forma algún objeto o bien de propiedad de la Empleadora o del Cliente.

52. Sacar de las instalaciones, oficinas y/o bodegas de la Empleadora, herramientas, útiles, materiales o cualquier instrumento de propiedad de la Empleadora sin previa autorización por escrito de la Gerencia General.

53. Mantener dentro de la Empleadora, en las instalaciones de oficina o en el campo de trabajo cualquier cantidad, tóxicos, explosivos, barbitúricos, estupefacientes, drogas enervantes o cualquier sustancia o producto semejante.

54. Utilizar equipos de la Empleadora sin autorización escrita de esta, especialmente en los casos en que se requiera entrenamiento previo.

55. Adulterar o falsificar facturas, notas de venta, notas de anulación o similares, correspondientes a transacciones comerciales hechas a nombre y por cuenta de la Empleadora.

56. Manipular herramientas, equipos, maquinaria o enseres para los que no haya sido autorizado.

57. Intervenir en cualquier forma, en la organización, realización o participación de paros públicos o privados.
58. Retener fondos o dineros recibidos a nombre de la compañía.
59. Colocar en las instalaciones de la Empleadora cualquier tipo de propaganda, carteles o información que no esté relacionada con el negocio.
60. Alterar o falsificar documentos, informaciones o datos para ejercer cualquier actitud dolosa.
61. Vender, permutar, prestar o negociar en cualquier forma los bienes de propiedad de la Empleadora.
62. Regalar servicios de la compañía (ya sea en tamaño regular o muestras) para fines no relacionados con el negocio, sin previa autorización de Gerencia.
63. Transportar en los vehículos de la Empleadora personas u objetos sin previa autorización de la misma.
64. Cambiar, vender, o negociar en cualquier forma bienes o mercancías durante las horas de trabajo.
65. Mantener preferencias, basadas en consideraciones financieras personales, con proveedores, clientes y demás personas que tengan negocios con la Empleadora.
66. Realizar otras actividades que puedan afectar la objetividad y desempeño laboral del empleado.
67. Negarse a recibir los memorándums y/u oficios que los administradores de la compañía remita al trabajador.
68. No dar contestación, dentro del plazo de 48 horas, a los memorándums y/u oficios que los administradores de la compañía hubieren remitido al trabajador.
69. No dar contestación a los correos electrónicos que los funcionarios de la Empleadora remita dentro del plazo de 24 horas.
70. Llamar a los funcionarios de la Empleadora a sus líneas telefónicas personales.

ARTICULO 35. A más de las prohibiciones anteriores ya señaladas a todos los trabajadores en general, son prohibiciones específicas **del personal del departamento de compras a proveedores de bienes o servicios**, las siguientes:

- a) Alterar los comprobantes de compras que se emitan para el efecto, con el fin de obtener subfacturación o sobreprecio de los materiales, piezas y equipos que se adquieran.

- b) Ocultar cotizaciones o cualquier tipo de información que perjudique los intereses de la compañía
- c) Abstenerse de tramitar las órdenes de compras debidamente autorizadas.
- d) Efectuar compras no autorizadas.
- e) Efectuar compras sin cumplir previamente el procedimiento de selección, control de calidad y documentación del material, equipos y herramientas que se compren, salvo situaciones emergentes e imprevistas, para lo cual deberá contar con la autorización del supervisor y en cuyo caso, la documentación deberá realizarse a más tardar, en las próximas 12 horas de realizada la compra. Se contarán las 12 horas a partir del momento del desembolso del dinero usado en la compra.
- f) Favorecer de forma negligente, culpable o dolosa, con el fin de obtener beneficios personales o a favor de terceros, las propuestas hechas por los proveedores de la compañía en perjuicio de los intereses de ésta última.

ARTICULO 36. A más de las prohibiciones anteriores ya señaladas a todos los trabajadores en general, son prohibiciones específicas **a las personas encargadas del manejo del personal**, las siguientes:

- a) Disminuir o aumentar, los beneficios a que tiene derecho el trabajador, así como no descontar o no incluir en los roles de pagos los egresos a cargo del trabajador.
- b) Alterar, sin autorización previa del (Gerente General o Presidente de la compañía) las remuneraciones de los trabajadores de la Empleadora.
- c) Divulgar de cualquier manera fuera de este departamento, información sobre las remuneraciones del personal de la compañía.
- d) Alterar u omitir cualquier tipo de información o documentos, con el objeto de favorecer el ingreso de un nuevo trabajador.

- e) No elaborar los roles con la debida anticipación a su pago. Los roles deberán ser elaborados a más tardar los días 5 y 20 de cada mes.
- f) No elaborar las planillas de aportes al I.E.S.S y fondos de reserva, (5) días antes de la fecha de pago, esto es, el día 10 de cada mes.
- g) No registrar la información o datos importantes de los trabajadores.
- h) No actualizar el registro referente a descuentos, préstamos, devoluciones, o incrementos de remuneraciones

ARTICULO 37. A más de las prohibiciones anteriores ya señaladas a todos los trabajadores en general, son prohibiciones específicas **del personal del departamento de compras de materia prima, piezas, repuestos o productos terminados**, las siguientes:

- a) Adulterar los registros de ingreso del material a la bodega, notas de recepción por compra de materia prima, piezas, repuestos o productos terminados, ya sea adulterando los formularios propios de la Empleadora, o mediante el uso de formularios distintos a los emitidos y autorizados para el efecto.
- b) Recibir materia prima, piezas, repuestos o productos terminados distintos a los indicados en los documentos de recepción.
- c) Ingresar materia prima, piezas, repuestos o productos terminados incompletos o con papeles adulterados o mal confeccionados, que no concuerden con la realidad.
- d) No llevar el control de la numeración consecutiva de todos los ingresos de bodega.
- e) Emitir papeletas de ingreso de materia prima, piezas, repuestos o productos terminados falsas ya sea en peso, calidad, cantidad, tipo o clase de producto.

ARTICULO 38. A más de las prohibiciones anteriores ya señaladas a todos los trabajadores en general, son prohibiciones específicas **del personal del departamento de contabilidad**, las siguientes:

- a) Entregar información contable a terceros, sean conocidos o desconocidos sin la debida autorización de la gerencia
- b) No informar a la gerencia, acontecimientos irregulares que afecten o pudieren afectar los registros y operaciones contables en perjuicio de los intereses de la Empleadora.
- c) No aplicar o violar las Normas Ecuatorianas de Contabilidad NEC, Normas Internacionales de Contabilidad, las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF, las Normas Internacionales de Auditoria, las Normas Ecuatorianas de Auditoria, o cualquier otra norma contable o financiera de uso obligatorio en el Ecuador.
- d) Registrar operaciones contables contradiciendo la uniformidad de criterios establecidos en reuniones del departamento o en circulares.
- e) Ocultar información fidedigna o proporcionar información equivocada a uno o varios empleados o funcionarios que tengan derecho a tal información.
- f) Sobrepasar o desconocer los niveles de autoridad establecidos.
- g) Alterar o permitir que se modifiquen soportes de reposición de gastos, combustibles, alojamiento o viáticos, para beneficiar a compañeros de trabajo o a terceros.
- h) Proporcionar información confidencial a terceros sin autorización del jefe Inmediato superior.
- i) Entregar o proporcionar de cualquier manera a terceras personas informes sobre las propiedades, bienes y derechos de la Empleadora
- j) No comunicar al Jefe Financiero, los errores que se detecten en las revisiones de los registros, así como también, encubrir a cualquier trabajador que perjudique económicamente a la Empleadora
- k) Emitir informes parcializados.

- l) No realizar las declaraciones de impuestos correspondientes.

ARTICULO 39. A más de las prohibiciones anteriores ya señaladas a todos los trabajadores en general, son prohibiciones específicas **del personal del departamento de sistemas**, las siguientes:

- a) Eliminar, suprimir, copiar, editar o modificar, sin autorización del superior (Gerente General o Presidente), información que se encuentre archivada en los discos duros internos o externos, de los ordenadores, servidores y terminales que se encuentran en los distintos departamentos de la compañía.
- b) Eliminar, suprimir, copias, editar o modificar, sin autorización del superior (Gerente General o Presidente) los programas (software) o los equipos (hardware) de la Empleadora.
- c) Apagar o dar cierre a los sistemas a sabiendas de que existen usuarios laborando.
- d) Dar a conocer, divulgar o transferir los nombres de usuarios y contraseñas de acceso a personas no autorizadas o extrañas a la Empleadora.
- e) No dar cumplimiento al programa de respaldo de la información periódica.
- f) No dar los mantenimientos programados a los equipos informáticos.
- g) No suministrar las instrucciones debidas al usuario para la utilización de los equipos informáticos.
- h) No mantener actualizada la documentación de los software, tales como licencias o contratos.
- i) Favorecer con cambios no autorizados a compañeros o terceros.

ARTICULO 40. A más de las prohibiciones anteriores ya señaladas a todos los trabajadores en general, son prohibiciones específicas para los **trabajadores de transporte y operadores de vehículos motorizados**, las siguientes:

Sacar los vehículos de la compañía, fuera de sus instalaciones o del perímetro urbano, sin previa autorización del Jefe de área y/o Supervisor. Tampoco podrá hacer uso del vehículo para otro fin que no sea el asignado, ni podrá detenerse en salones, bares o discotecas. Tampoco podrá detenerse en locales que expendan alimentos. La hora y lugar de almuerzo este grupo de trabajadores será en las instalaciones de la Empleadora y en las horas fijadas para el efecto. Tampoco podrá utilizar el vehículo para movilizar o llevar cajones, bultos o cualquier otro bien de carácter personal.

ARTICULO 41. A más de las prohibiciones ya señaladas para los trabajadores en general, son prohibiciones específicas para el personal de **Ventas**, las siguientes:

- a) Faltar a las reuniones semanales del personal de ventas.
- b) Vender otro tipo de productos que no sean del giro normal del negocio de la Empleadora.
- c) Utilizar los listados de clientes y toda la información relacionada, de cualquier forma, para el beneficio personal o de terceros.
- d) Utilizar, de cualquier manera, los fondos recaudados de clientes, en beneficio propio o de terceros; o retener indebidamente por más de 24 horas los valores recaudados.
- e) Alterar o modificar, sin autorización de funcionarios de la Empleadora, los listados de precios, calidad de productos, presentaciones, rutas y en general cualquiera de las políticas y procedimientos de venta.

ARTICULO 42. Las restricciones que el Empleado deberá observar para utilizar el Internet dentro de las normas vigentes de la Empleadora, son las siguientes:

- 1. El tiempo de uso que destine a esta herramienta deberá estar regido por su buen criterio y de acuerdo a la necesidad que sus funciones así lo determinen.
- 2. El Empleado no podrá descargar desde el Internet juegos, música, videos y otras herramientas o utilitarios que no tengan directa relación con las actividades de la Empleadora y con las funciones que el desarrolla dentro de la misma.
- 3. El Empleado no está autorizado a suscribirse a páginas sin utilidad para la Empleadora.

4. Se encuentra absolutamente prohibido utilizar el Internet para Juegos Interactivos, o para utilización de servicios que no concuerden con un adecuado comportamiento de tipo laboral.
5. El Empleado deberá tener absoluto cuidado al descargar software desde el Internet, pues existe un alto riesgo de contaminación de su equipo y de todos los que componen la red.
6. Para el caso en que se descargue software desde sitios considerados seguros, el Empleado es el único responsable de los términos y condiciones del uso que este programa o herramienta especifique, por tanto la violación de derechos de autor o utilización de software sin licencia y las consecuencias que esta utilización pueda traer en contra de la Empleadora será de su exclusiva y total responsabilidad.
7. El Empleado no podrá utilizar el Internet para fines personales.

ARTICULO 43. Todos los Empleados y usuarios de equipos informáticos de le Empleadora, tienen asignados una o más claves de usuarios que les permite acceder a aplicaciones informáticas instaladas.

El uso de las claves asignadas al Empleado para acceso y manipulación de cualquier tipo de información a la que la clave haga referencia es personal y de absoluta responsabilidad de cada Empleado.

El Empleado deberá observar las siguientes restricciones en lo que a claves de seguridad de refiere:

1. El Empleado deberá manejar la clave (s) asignada (s) en forma reservada, la manipulación de la información que se realice bajo la clave de un usuarios será de exclusiva responsabilidad de la persona asignada por tanto se prohíbe su difusión. En caso que el uso indebido perjudique a la Compañía, será causal de trámite de Visto Bueno.
2. Los Empleados no deberán utilizar claves de otros usuarios.
3. Los Empleados deberán dejan sus claves inactivas al final de la jornada de trabajo y cuando no se encuentren en su puesto de trabajo.
4. Los usuarios que creen claves de acceso para cualquier tipo de documentos generados por ellos como parte de sus actividades serán los únicos responsables de su adecuado y confidencial manejo.

5. Todo empleado que tuviera claves de acceso, a cualquier sistema informático y/ usuario de la Empleadora, está en la obligación de entregarlas a su jefe inmediato cuando se produzca la finalización del contrato de trabajo.

ARTICULO 44. CLAVES DE RED.- NORMAS Y RESTRICCIONES.- Para la utilización de claves de red, aplicaciones, cumplimiento de normas y restricciones, los Empleados usuarios, deberán cumplir estrictamente lo siguiente:

1. El usuarios no podrá enviar información de tipo confidencial sino con la debida autorización de la administración de la Empleadora.
2. El usuario no deberá utilizar el correo para intercambiar música, videos u otro tipo de información que por su naturaleza pueda ocasionar sobrecarga en el normal flujo de correo de la Empleadora.
3. Los usuarios no deberán utilizar su dirección de correo electrónico para suscribirse a páginas públicas y/o privadas, de las que reciban información que no concuerde con las actividades de la Empleadora y con las funciones por ellos ejecutadas dentro de la misma.
4. El usuario no está autorizado a suscribirse a páginas consideradas prohibidas dentro del Internet y que se refiere a: violencia, pornografía o similares.
5. El usuario no podrá recibir o enviar correos de tipo personal.
6. Los usuarios bajo ningún concepto podrán realizar instalaciones de periféricos adicionales que no pertenezcan a la Empleadora, tampoco se podrán instalar dispositivos internos de cualquier tipo o dispositivos de almacenamiento adicionales internos y/o externos sin autorización de la administración de la Empleadora.
7. Se deberá solicitar autorización a los administradores para instalar cualquier tipo de software.
8. Los usuarios no están autorizados a abrir físicamente los equipos, violentar los sellos de seguridad, agregar o quitar elementos internos de funcionamientos de la computadora.
9. No está permitida la desinstalación de Sistemas Operativos y/o programas previamente instalados para ser reemplazados por versiones anteriores o posteriores a las que incluyan en el acta de entrega respectiva o en actas de actualización que serán realizadas por la administración.
10. Ningún usuario podrá proceder al formateo del disco duro de su computador sin reportar y tener la autorización expresa por escrito de la administración.

11. Los usuarios no podrán realizar intercambio de información ya sea por vía telefónica o cualquier otra forma electrónica que genere sobrecarga de tráfico interno o externo.

CAPITULO VII

SANCIONES AL TRABAJADOR.

ARTICULO 45. Los trabajadores podrán ser sancionados siguiendo los procedimientos señalados en el Código de Trabajo y el presente Reglamento Interno. Al trabajador que faltare a las disposiciones del presente Reglamento, se le podrá imponer, de acuerdo a la gravedad de su falta, una de las siguientes sanciones:

- a) Amonestación verbal.
- b) Amonestación escrita.
- c) Multas siempre que no exceda del 10% de la remuneración del trabajador.
- d) Separación del trabajo, previo tramite de visto bueno.

ARTICULO 46. De las sanciones mencionadas en los literales a), b) y c) del artículo anterior se dejará constancia en la hoja de vida, tarjeta y/o archivo individual del trabajador.

ARTICULO 47. Ninguna falta podrá merecer más de una sanción a la vez. La repetición de las faltas se tendrá en cuenta para la aplicación de las sanciones previstas en este Reglamento.

ARTICULO 48. Constituyen faltas leves, la inobservancia, el incumplimiento o falta de aplicación de las siguientes normas:

Las que constan en el artículo 24 en los numerales 1, 2, 4, 6, 7, 8, 9, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21 y 22.

Las del artículo 27 designadas con los literales a, c, e, g y j.

Las que constan en el artículo 28 en los literales a, b, c y d.

Las que constan en el artículo 29 en sus literales a y c.

Las que constan en el artículo 30 de este Reglamento en sus literales a, b, d, e, f, h.

ARTICULO 49. Constituyen faltas graves, la inobservancia, el incumplimiento o falta de aplicación de las siguientes normas:

Las que constan en el artículo 7 y 15 de este Reglamento.

Las que constan en el artículo 24 de este Reglamento en los numerales 3,5,10,11,12 y 23, 24, 25, 26 y 27

Las que se encuentran en el artículo 27 en sus literales b, d, f, h , i, k, l y m.

Las que se encuentran en el artículo 28 literal e.

Las que se encuentran en el artículo 29 literal b.

Las que constan en el artículo 30 literales c, g.

Las que constan en el artículo 31.

Las que constan en los artículos 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43 y 44.

Las demás que no sean consideradas dentro de las faltas leves se consideraran como faltas graves.

ARTICULO 50. La acumulación de tres faltas leves, se convierten en falta grave; por lo tanto podrá ser sancionado el trabajador con la terminación del Contrato de Trabajo previo el visto bueno de ley.

ARTICULO 51. Todas las sanciones serán impuestas por la persona responsable del personal, que las comunicará al trabajador, a la Administración General de la compañía y a la respectiva autoridad de trabajo, si fuera el caso.

ARTICULO 52. Cuando un trabajador cometiere una falta leve o grave, podrá ser sancionado con una multa equivalente hasta el 10% de su remuneración y se comunicará al trabajador multado, al departamento de contabilidad, al jefe del departamento correspondiente y al jefe del departamento legal.

CAPITULO VIII**OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LA EMPLEADORA.**

ARTICULO 53. Son obligaciones de la Empleadora:

1. Observar todas las disposiciones legales que se relacionen con la Instalación y mantenimiento de fábricas, talleres, oficinas, y más lugares de trabajo.
2. Llevar un registro o control de la historia laboral de los trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso, de salida y otros con la debida actualización en base a los cambios que se produzcan.
3. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que este sea realizado.
4. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el tiempo necesario para ser atendido por los facultativos del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales. Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones.
5. Respetar, en caso de existir, las Asociaciones de Trabajadores legítimamente constituidas.
6. Permitir a los trabajadores faltar o ausentarse del trabajo para desempeñar comisiones de la Asociación a que pertenezcan, siempre que ésta dé aviso a la Empleadora con la oportunidad debida, de conformidad con lo establecido en el Código del Trabajo.
7. Tratar a los trabajadores con la debida consideración no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.
8. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo.
9. Atender las reclamaciones de los trabajadores que se formulen legalmente.
10. Facilitar la inspección y vigilancia que las autoridades practiquen en los locales de trabajo, para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones del Código del Trabajo y darle los informes que para ese efecto sean indispensables. La Empleadora podrá exigir que los encargados presenten las credenciales que correspondan.
11. Pagar al trabajador remuneraciones correspondientes al tiempo perdido cuando se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador.

12. Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación cuando, por razones del servicio que presta tenga que trasladarse a un lugar distinto de su residencia.
13. Pagar al trabajador reemplazante una remuneración no inferior a la básica que corresponda al reemplazo.
14. Conceder permiso o declarar en comisión de servicio hasta por seis meses al trabajador que, teniendo más de cinco años de actividad laboral en la misma Empleadora, obtuviere beca para estudios en el extranjero, en materia relacionada con la actividad laboral que ejercita o para especializarse en establecimientos oficiales del país. El número de becarios no podrá exceder el 2% del total de trabajadores de la Empleadora. El becario al regresar al país, deberá prestar sus servicios por lo menos durante dos años en la Empleadora.
15. Las demás obligaciones establecidas en el Código de Trabajo, en los convenios de mutuo acuerdo y en las leyes relacionadas.

ARTICULO 54. Prohibiciones a la Empleadora.- Prohíbese a la Empleadora:

- a) Imponer multas que no se hallaren previstas en este Reglamento Interno.
- b) La Empleadora podrá Retener hasta 10% (diez por ciento) de la remuneración por concepto de multas.
- c) Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o en lugares determinados.
- d) Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo o cualquier otro motivo.
- e) Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que le anticipe por cuenta de la remuneración.
- f) Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores.
- g) Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores.
- h) Sancionar al trabajador con la suspensión definitiva del trabajo sin la autorización legal correspondiente o sin que medie el despido intempestivo.
- i) Obstaculizar por cualquier medio las inspecciones de las autoridades de trabajo a los establecimientos o centros de trabajo y la revisión de la documentación referente a los trabajadores que las susodichas practicaren; y,
- j) Recibir en trabajo o empleos a ciudadanos remisos que no hayan cumplido con sus obligaciones de carácter militar o del sufragio universal.

CAPITULO IX

DISPOSICIONES GENERALES


Primera: En caso de que los valores, dinero, documentos y equipos se deterioraren, destruyeren o extraviaren por negligencia, culpa o dolo del trabajador debidamente comprobado, dará derecho al empleador a descontar del sueldo del trabajador, los montos en que debiere incurrir para reparar o reponer dichos efectos.

Segunda: La compañía, se reserva el derecho de regular los servicios de sus diferentes departamentos o secciones, dictando para el efecto, las disposiciones administrativas internas pertinentes, las mismas que no se podrán oponer al presente Reglamento Interno de Trabajo y a las Leyes Laborales vigentes.

En todo lo que no estuviere previsto en el presente Reglamento Interno de Trabajo, se estará a lo dispuesto en el Código de Trabajo y más disposiciones legales que se dicten en materia laboral.

FRANCISCO LOPEZ D.
GERENTE GENERAL
SEGURCAS CIA.LTDA.


Anexo 2: Manual de Funciones Talento Humano

	MANUAL DE FUNCIONES TALENTO HUMANO	COD: R-RH-OP-02
		Revisión: 01
	Página 1 de 16	Fecha de revisión: 25/04/2015

ANEXO No. 2


DATOS DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	JEFE DE TALENTO HUMANO
ESTACIÓN	Quito
DEPARTAMENTO O SECCIÓN	TALENTO HUMANO
SUPERVISADO POR	Gerente General
SUPERVISA A	
JORNADA DE TRABAJO	8 Horas
FRECUENCIA	Lunes a Viernes

OBJETIVO DEL PUESTO	Cumplir con las obligaciones de las funciones y actividades del cargo.				
DESCRIPCIÓN DE HABILIDADES					
FÍSICAS	SI	NO	MENTALES	SI	NO
Fuerza		X	Discernimiento	x	
Resistencia		X	Razonamiento	x	
Salud	X		Solucionar problemas	x	
Discapacidad		x	Toma de decisiones	x	
ADQUIRIDAS	SI	NO	ESPECIALIDAD		
PRIMARIA	X				
SECUNDARIA	X				
TERCER NIVEL	X				
CUARTO NIVEL					
OBSERVACIONES	Profesional en reclutamiento y gestión del talento humano				
REQUISITOS					
SEXO	Masculino o Femenino				
EDAD	Mayor de 30 años				

	MANUAL DE FUNCIONES TALENTO HUMANO	COD: R-RH-OP-02
		Revisión: 01
	Página 2 de 16	Fecha de revisión: 25/04/2015

INSTRUCCIÓN o CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Manejo Software Especialista en administración del Talento Humano
EXPERIENCIA	Indispensable
ENTRENAMIENTO	Trabajo bajo presión. Vocación de liderazgo Espíritu lógico, analítico, crítico, innovador de sentido común y práctico, visionario.
CONDICIONES DE TRABAJO	
UBICACIÓN	Oficina Matriz
ENTORNO FÍSICO	Agradable
RIESGOS DEL PUESTO	Ninguno
RESPONSABILIDADES	
EQUIPOS o Materiales	PC, impresora, documentación, información.
INFORMACIÓN O DOC. CONFIDENCIAL	Manejo de información confidencial alta.
TOMA DE DECISIONES	Las autorizadas por la Gerencia General.
VALOR MONETARIO	No aplica.


FUNCIONES o ACTIVIDADES	
DIARIAS:	
<ul style="list-style-type: none"> Entrevistar al aspirante para posible cargo de Agente de Seguridad. Entregar el I.S.P. al personal aspirante para que sea llenado. Verificar la información proporcionada por aspirante en el ISP (recomendaciones, teléfonos, ex patrono, etc). Una vez verificado los datos del aspirante y si es idóneo para el cargo le entregara el formulario de Salud Ocupacional para que este lo llene e inmediatamente lo pondrá a disposición de Gerencia de Operaciones para que reciba la inducción preliminar según el puesto. 	

	MANUAL DE FUNCIONES TALENTO HUMANO	COD: R-RH-OP-02
		Revisión: 01
	Página 3 de 16	Fecha de revisión: 25/04/2015

- Enviará diariamente a Contabilidad la información de ingresos (altas) y salidas (bajas) del personal operativo.
- Cuando un Agente de Seguridad sea dado de baja le hará llenar el formulario de Salud Ocupacional.
- Elaborará el contrato de trabajo y le hará firmar en el tiempo determinado por Gerencia.
- Realizará Memorandos internos para el personal que incumple con disposiciones de la empresa o que hayan sido sancionados por los supervisores previa comunicación a Gerencia General.
- Manejo, actualización y verificación de las carpetas individuales del personal.
- Enviar el Oficio al M.R.L. respecto a las sanciones del 10%.
- Responsable de sancionar y/o justificar las faltas del personal operativo en coordinación con la Gerencia de Operaciones.
- Entregar credenciales de Identificación.
- Informar y comunicar las novedades y/o emergencias presentadas diariamente a la Gerencia General WhatsApp (vía e-mail).
- Elaborar los contratos de clientes nuevos.
- Dar seguimiento para que los contratos sean firmados lo antes posible.
- Enviar el listado actualizado de los clientes para el Seguro de Responsabilidad Civil.
- Envío del listado al Seguro de Accidentes Personales.
- Apoyo con el encargado de Seguridad y Salud ocupacional en todo lo referente al Sistema de Prevención de Riesgos.

PERIÓDICAS:


-
- Tramitación para el desembolso a SEGURCAS en caso de algún accidente con el personal y que se haya reportado al Seguro de Accidentes Personales (deducible \$ 00,00).
- Tramitación en Riesgos del Trabajo del I.E.S.S., cuando existe algún accidente laboral.
- Entrega del Listado del personal a salir para Vacaciones anuales a la Gerencia de Operaciones cada 6 meses.
- Coordinación sobre las vacaciones del personal.
- Hacer llenar las solicitudes de vacaciones del personal, antes que este salga de vacaciones.
- Enviar los reportes anuales al CC.FF.AA.
- Enviar los informes semestrales al COSP en los formatos requeridos por ellos
- Renovación del permiso de Actividades Complementarias.
- Renovación del Permiso de Uniformes.
- Renovación del Permiso de Operacionales del Ministerio del Interior.
- Renovación de nombramientos.
- Todas las demás funciones que obliga el cargo y las que Gerencia General designe, bastará un comunicado escrito para su cumplimiento.

	MANUAL DE FUNCIONES TALENTO HUMANO	COD: R-RH-OP-02
		Revisión: 01
	Página 4 de 16	Fecha de revisión: 25/04/2015

GERENTE DE OPERACIONES

	DATOS DEL PUESTO
NOMBRE DEL PUESTO	Gerente de Operaciones
ESTACIÓN	Quito
DEPARTAMENTO O SECCIÓN	Operaciones
SUPERVISADO POR	Gerente General
SUPERVISA A	Todo el Personal Operativo
JORNADA DE TRABAJO	Sujeta a requerimientos de la función
FRECUENCIA	Permanente


OBJETIVO DEL PUESTO	Será responsable de la dirección y Gerencia de Operaciones que busca reducir el riesgo, accidentes, hurto y robos en todos los contratos que tenga la empresa, manteniendo un papel fundamental e equilibrado en su equipo de trabajo para alcanzar el éxito de las operaciones.				
DESCRIPCIÓN DE HABILIDADES					
FÍSICAS	SI	NO	MENTALES	SI	NO
Fuerza	x		Discernimiento	x	
Resistencia	x		Razonamiento	x	
Salud	x		Solucionar problemas	x	
Discapacidad		x	Toma de decisiones	x	
ADQUIRIDAS	SI	NO	ESPECIALIDAD		
PRIMARIA	x				
SECUNDARIA	x				
TERCER NIVEL	x				
CUARTO NIVEL					
OBSERVACIONES	Ex policía y/o ex militar. (no indispensable)				
REQUISITOS					

	MANUAL DE FUNCIONES TALENTO HUMANO	COD: R-RH-OP-02
		Revisión: 01
	Página 5 de 16	Fecha de revisión: 25/04/2015

SEXO	Masculino
EDAD	Mayor de 30 años
INSTRUCCIÓN o CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Manejo Software Conocimiento básico en seguridad y control. Formación y estudios en Seguridad Integral.
EXPERIENCIA	Manejo de personal, conocimientos de manejo de armamento.
ENTRENAMIENTO	Trabajo bajo presión. Defensa personal. Conducción evasiva / disuasiva. Formación y conocimientos del BASC.
CONDICIONES DE TRABAJO	
UBICACIÓN	Oficina independiente y campo
ENTORNO FÍSICO	Agradable
RIESGOS DEL PUESTO	Psicosocial, ergonómico
RESPONSABILIDADES	
EQUIPOS o Materiales	Vehículo, armamento, radio comunicación.
INFORMACIÓN O DOC. CONFIDENCIAL	Manejo de información confidencial alta.
TOMA DE DECISIONES	Las autorizadas por la Gerencia General.
VALOR MONETARIO	No aplica.

	MANUAL DE FUNCIONES TALENTO HUMANO	COD: R-RH-OP-02
		Revisión: 01
	Página 6 de 16	Fecha de revisión: 25/04/2015

FUNCIONES o ACTIVIDADES	
PERIÓDICAS:	
<ul style="list-style-type: none"> • CREACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS • VERIFICAR LOS PON DE CLIENTES • VERIFICACIÓN DEL CONOCIMIENTO IMPARTIDO, APLICACIÓN DEL PON • AUDITORIAS EXTERNAS E INTERNAS PERMANENTES (VERIFICACIÓN DE PROCESOS Y REGISTRO) • SEGUIMIENTO • ENCUESTAS CLIENTES EXTERNOS / INTERNOS • PLAN DE INSPECCIONES TRIMESTRALES DE PUESTOS • REPORTE MENSUAL DE SEGURIDAD FÍSICA • REGISTRO MENSUAL DE LOGÍSTICA • REPORTE DE INCIDENTES DE SEGURIDAD • EVALUACIÓN TRIMESTRAL DE DESEMPEÑO (PERSONAL OPERATIVO) • EVALUACIONES DE SEGURIDAD EN EDIFICACIONES A POSIBLES CLIENTES • EVALUACIONES DE SEGURIDAD A TODOS LOS CLIENTES ACTIVOS • PLAN DE CAPACITACIÓN ANUAL • PLAN DE MANTENIMIENTO DE ARMAMENTO Y RADIOS DE COMUNICACIÓN • CONTROL DEL MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS DE LA EMPRESA • ACTUALIZACIÓN Y RENOVACIÓN DE PERMISOS DE ARMAS • VISITAS MENSUALES A LOS CLIENTES DE PROVINCIAS SI LOS HUBIERE 	
DIARIAS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el Relevo y cobertura de puestos. • Fiscalización en los lugares de trabajo del personal operativo Quito. • Coordinación y asesoramiento a las solicitudes que requiere el personal operativo. • Registro de hoja de ruta realizada a los clientes. • Reporte diario de relevos, novedades y demás actividades realizadas a Gerencia General. • Reporte semanal de novedades en los formatos de la empresa a Gerencia General. • Verificación mensual de la nómina antes de ser entregada a Gerencia General. • Registro mensual de las hojas de control (supervisores). • Registro mensual de reporte de novedades. (si lo hubiere). • Registro de reporte de incidentes de seguridad (si lo hubiere). • Capacitación e inducción al personal. • Plan y Evaluación de seguridad a las empresas (clientes externos). 	

	MANUAL DE FUNCIONES TALENTO HUMANO	COD: R-RH-OP-02
		Revisión: 01
	Página 7 de 16	Fecha de revisión: 25/04/2015

PROCEDIMIENTO DE SUPERVISIÓN DE OPERACIONES

I. PROPÓSITO

La presente información será considerada como soporte, revisión, que quizá no serán aplicados debido a las políticas de los departamentos de seguridad en cada proyecto, sin embargo es indispensable que todo hombre dedicado a las actividades de supervisión de seguridad lo conozca.

II. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable al área de Operaciones, específicamente para la totalidad del personal que cumple funciones de Supervisión en SEGURCAS.

III. ROLES


Supervisar todos los aspectos del programa de seguridad del proyecto al cual fuese asignado de acuerdo a los procedimientos y políticas establecidas por el cliente y la dirección del jefe de departamento de seguridad física de la instalación.

IV. OBJETIVOS GENERALES


Propiciar políticas de trabajo profesional desarrollado en base a procedimientos operativos normales que exige la doctrina de seguridad.

V. FUNCIONES DE UN SUPERVISOR DE AGENTES DE SEGURIDAD

1. Acoplar al plan y políticas de la compañía a prestar sus servicios
2. Recibir y dar sugerencias de seguridad y plan de trabajo

	MANUAL DE FUNCIONES TALENTO HUMANO	COD: R-RH-OP-02
		Revisión: 01
	Página 8 de 16	Fecha de revisión: 25/04/2015

3. Conocer perfectamente todos los puestos de servicio
4. Conocer caminos más adecuados para llegar en el menor tiempo posible al puesto en caso de emergencia.
5. Conocer reglamentos de todos los puestos para poder exigir cumplimientos del guardia.
6. Tener en cuenta las prendas de la compañía y del puesto a fin de poder chequear todos los días.
7. Pedir y ver sugerencias del puesto al que este prestando servicio el guardia.
8. Revisar con el guardia todo el área del puesto de servicio, tener en cuenta lugares vulnerables o de fácil ingreso al sitio, para que el guardia tenga más cuidado y realice mejor su servicio.
9. Tener amistad y confianza con los guardias sin perder el respeto, ya que en caso de una investigación esta se la pueda hacer en forma rápida y precisa.
10. Tener criterio y capacidad de solucionar cualquier tipo de problema inmediatamente.
11. Llevar el control claro y preciso de cada puesto de servicio.
12. Cualquier novedad será entregado mediante informe escrito.
13. Las consignas dadas o encargos serán entregados mediante memorando, con firma de constancia o respaldo.

	MANUAL DE FUNCIONES TALENTO HUMANO	COD: R-RH-OP-02
		Revisión: 01
	Página 9 de 16	Fecha de revisión: 25/04/2015

14. Exigir compañerismo, puntualidad, buen desempeño y presentación al guardia en cada puesto de servicio.


15. Cada actividad y novedad del recorrido será reportado al hombre de consola o central de radio o Gerente de Operaciones

16. Al recibir el turno deberá conocer toda novedad existida y por existir, de igual manera al retiro del turno será entregado el reporte de novedades.

VI. RELACIONES CON LOS SUBALTERNOS

Para mantener un buen trato con los subalternos se deberán dominar los siguientes factores críticos:

1. Trate a sus subalternos con cortesía
2. Tenga lealtad
3. Establezca las relaciones armoniosas con sus subalternos
4. Nunca trate al subalterno en forma humillante, trátelos con amabilidad, emplee palabras como "POR FAVOR", "AGRADECERÉ" y "GRACIAS".
5. Cuando crea necesario reprender a un subalterno hágalo en privado.
6. No tema elogiar a un subalterno cuando ha realizado un buen trabajo
7. Nunca debe constituirse en CHISMOSO, NI REGAR rumores falsos
8. No acuse directamente, primero haga preguntas ya que solo así podrá tener bases de los hechos
9. Si el caso amerita una reprimenda verbal, primeramente explique al guardia el razonamiento para su acción, para que esté consciente del error que ha cometido

	MANUAL DE FUNCIONES TALENTO HUMANO	COD: R-RH-OP-02
		Revisión: 01
	Página 10 de 16	Fecha de revisión: 25/04/2015


10. Es preferible dejar al término de una discusión una buena impresión a sus guardías, nunca deberá hacer una burla de los errores.

VII. RESPONSABILIDADES

- a) Administración.-** Una cadena de mando está dada por usted, la persona por encima de usted y las otras bajo su mando, quienes conforman un grupo de personas de la operación satisfactoria de nuestra empresa.
- b) Supervisión.-** Lograr que el trabajo se realice con precisión y prontitud es un tanto difícil, pero si usted planifica y programa tareas para instruir a sus guardías, resultará efectivo si este fue bien estructurado.
- c) Desarrollo del Agente.-** El Agente a través de su operación cotidiana debe estar en condiciones de responder a todos y cada uno de los requerimientos de trabajo que el Supervisor en desarrollo de sus actividades cotidianas imparte a sus subordinados

VIII. DEBERES DEL SUPERVISOR

- a)** Planifique y programe el trabajo; es necesario que todos los días realice programas realistas de trabajo, planes operacionales, objetivos y metas.
- b)** Haga que se ejecute el trabajo; es conveniente que siempre mantenga la disciplina de los guardías y para ello se requiere de que usted de las instrucciones claras, precisas y concisas.
- c)** Mejore los métodos de trabajo .- Conviene crear una atmósfera de confianza con sus guardías para darles la oportunidad de que puedan sugerir
- d)** Desarrolle a su personal.- Al nuevo empleado necesariamente se le debe dar la bienvenida, luego la explicación respecto a sus deberes y obligaciones con la Compañía. Con el pasar del tiempo

	MANUAL DE FUNCIONES TALENTO HUMANO	COD: R-RH-OP-02
		Revisión: 01
	Página 11 de 16	Fecha de revisión: 25/04/2015


ofrecerle entrenamiento y mejorar sus conocimientos, etc. El papel importante que juega el Supervisor al encontrarse en contacto diariamente con los guardias, le da la pauta para conocer si sus actitudes están bien encaminadas o si ellos requieren entrenamiento, tales indicaciones son para este efecto:

1. Las quejas de los clientes
2. Accidentes
3. Reportes mal hechos
4. Alto índice de ausentismo
5. Rondas incompletas
6. Apariencia incorrecta del uniforme
7. Derroche de materiales
8. Desempeño ineficiente en el trabajo

e) El supervisor continuamente debe aconsejar al subordinado, para lograr eficiencia en su desempeño, lo hará en forma profesional y correcta para que los resultados sean positivos, caso contrario creará una situación áspera y antagónica.


f) Organización del trabajo.- Debe tener como meta la forma de cómo va a organizar su trabajo de todos y cada uno de los días de la semana, por lo que se debe considerar los puntos que se señalan a continuación:

1. Planifique su día de trabajo y de prioridad a las cosas que usted requiere hacer ese día
2. Planifique y marque en su calendario los periodos que usted sabe que serán activos y flojos
3. Conviene que los trabajos difíciles los realice primero y con muchas energías y los trabajos rutinarios los ejecute eficientemente aunque se sienta con poca energía.
4. Siempre esté preparado para cambiar en casos de emergencia, dentro de su área de trabajo
5. Busque siempre la forma más fácil y rápida para terminar sus tareas, ahorrando tiempo y energía

	MANUAL DE FUNCIONES TALENTO HUMANO	COD: R-RH-OP-02
		Revisión: 01
	Página 12 de 16	Fecha de revisión: 25/04/2015


6. Delegue responsabilidades a las personas en quienes usted confía, esperando que ellos lo hagan con eficiencia y profesionalismo

- g)** Debe proveer un entrenamiento bueno y efectivo para mantener una moral elevada de sus subordinados
- h)** Si tiene un plan maestro de entrenamiento para enseñar los deberes y normas a sus subalternos, póngalo en práctica, ellos sabrán captar inmediatamente y su moral se verá respaldada ante la buena dirección que se esté dando
- i)** Debe estar preparado para examinar los problemas personales de sus subordinados, estar atento cuando lo soliciten, pero solo en la medida en que el individuo lo permita
- j)** Debe tener la suficiente suspicacia e iniciativa, para determinar las causas por las cuales en el subordinado falta a su trabajo con frecuencia, o no se siente a gusto en su puesto asignado, o determinar que es lo que sucede
- k)** Mantenga una buena administración de su tiempo, esto le ayudará a cumplir con sus responsabilidades y a reducir significativamente sus tensiones
- l)** No realice llamadas prolongadas al radio operador
- m)** Planifique sus actividades e itinerarios de trabajo
- n)** Nunca debe opinar en problemas personales, la decisión final la toma la misma persona.

	MANUAL DE FUNCIONES TALENTO HUMANO	COD: R-RH-OP-02
		Revisión: 01
	Página 13 de 16	Fecha de revisión: 25/04/2015

IX. CONSIGNAS GENERALES


1. Recibir el puesto por lo menos con 15 minutos de anticipación a la hora de ingreso
2. Asistir al relevo debidamente uniformado
3. En el momento del relevo informar todas las novedades y consignas
4. Una vez realizado el relevo, tomar contacto con el Gerente de Operaciones, para recibir disposiciones, instrucciones, documentación por entregar, armamento para distribuir.
5. Visitará dos veces en el día y una en la noche cada uno de los puestos que la empresa tenga, permaneciendo en ellos no menos de 20 minutos.
6. Se le asignará un Celular GPS, el que siempre lo mantendrá encendido y funcionando, por ningún motivo podrá ser apagado, aun estando en su día libre, lo mantendrá en buen estado, el daño o pérdida producido al Celular GPS por descuido o mal uso serán de responsabilidad del supervisor de turno, el valor o costo del mismo se descontará de sus haberes.
7. Al momento de llegar al puesto de guardia enviará una mensaje vía WhatsApp con los siguientes datos: Nombre del puesto y nominativo, nombre del vigilante, foto del vigilante de cuerpo entero y ubicación satelital.
8. Pasar revista de presentación al personal asignado a su turno
9. Revisar el armamento, municiones, y establecer las novedades

	MANUAL DE FUNCIONES TALENTO HUMANO	COD: R-RH-OP-02
		Revisión: 01
	Página 14 de 16	Fecha de revisión: 25/04/2015

10. Registrar las novedades en el libro y hoja del supervisor
11. Firmar y sellar el libro de control de los puestos, luego de realizar la ronda por las instalaciones
12. Verificar el funcionamiento de la radio de comunicaciones
13. Controlar que la velocidad de la moto, camioneta o vehículos, no sea mayor a 60 Km./h a excepción de una emergencia
14. Identificar cualquier objeto, o paquete sospechoso que se encuentre en las instalaciones, en caso de ocurrir, comunique inmediatamente a las oficinas de SEGURCAS o al Gerente de Operaciones para que de aviso a la Policía.
15. No recibir objetos ni sobres que desconozca su contenido.

X. CONSIGNAS ESPECÍFICAS

1. **Contacto con el cliente.-** Cada vez que lo considere conveniente, o cuando reciba la orden de la empresa, entrará en contacto con el Cliente, para enterarse de recomendaciones, solicitudes, quejas o reclamos. Tendrá únicamente que tratar con los mandos medios de cada empresa, dejando que los altos mandos o Gerencias se encargue el Gerente de Operaciones
2. **Presentación de nuevos vigilantes:**
 - a) Debe tener en cuenta que el envío de un vigilante nuevo requiere de una carta de presentación de la empresa ante el Cliente.

	MANUAL DE FUNCIONES TALENTO HUMANO	COD: R-RH-OP-02
		Revisión: 01
	Página 15 de 16	Fecha de revisión: 25/04/2015

- b) El supervisor solicitará la entrevista con el encargado de la seguridad para presentarle al nuevo vigilante y hacerle la entrega de la carta de presentación. La copia deber ser firmada por el cliente y devuelta al departamento de Operaciones
- c) Una vez cumplido lo anterior, procederá a instalar al vigilante en su puesto de trabajo. Le hará entrega de las consignas generales, le informará sobre las consignas propias del puesto, le abrirá el Libro de Novedades y le hará ver las obligaciones con la empresa y el cliente, además le indicará riesgos y peligros del puesto y su vecindario

3. **Informes de la infracción:**

- a. Los informes de la infracción o falla cometida por un vigilante, deben ser imparciales. El supervisor debe limitarse a informar en forma clara, los hechos sin añadir comentarios sobre responsabilidad
- b. Los informes deben ser CLAROS, CONCISOS, PRECISOS Y REALES
- c. Todo informe debe responder a : Quién – Qué- Cómo – Cuándo – Dónde y Por qué
- d. Deberán indicar la acción preliminar que tomó, hasta que el Gerente de Operaciones defina las correctivas de la situación.

4. **Siniestros y calamidades :**

- a. Con alguna frecuencia, el supervisor tendrá casos de siniestros naturales, artificiales y calamidades. Explosiones, incendios, terremotos, robos y atracos son de común ocurrencia

	MANUAL DE FUNCIONES TALENTO HUMANO	COD: R-RH-OP-02
		Revisión: 01
	Página 16 de 16	Fecha de revisión: 25/04/2015

- b. En estos casos deberán informar inmediatamente a la Consola de SEGURCAS, al Gerente de Operaciones y dirigirse al/los puestos afectados
- c. Una vez conocida la realidad de los hechos procederá a informar a la Consola sobre el alcance del siniestro y las acciones tomadas
- d. Cuando sea el caso debe informar y pedir apoyo a las entidades especializadas
- e. Cuando se trate de robo o atracos, se debe tener la precaución de no tocar nada en la escena del delito. Se llamará al Gerente de Operaciones y este determinará la llamada a la Policía Nacional.
- f. Verificar el correcto registro de los siniestros y calamidades para una posterior verificación del cliente.

TODOS ESTOS PROCEDIMIENTOS SON OBLIGATORIOS DE CUMPLIR, EN CASO DE NO HACERLO SE PROCEDERÁ A LA SANCIÓN ECONÓMICA QUE LA EMPRESA CREYERE CONVENIENTE.

Anexo 3: Nomina

CARGO	Sueldo Básico	No. Empleados	Total	Vacaciones	13er. Sueldo	14to. Sueldo	Fondo de Reserva	Aporte Patronal	SECAP 0,5%	IECE 0,5%	total Mensua	Total Anual
Director Propuesta	1200,00	1	1.200,00	49,98	99,96	75,00	99,96	133,80	6,00	6,00	1.179,18	14.150,16
Personal para Consola	700,00	3	2.100,00	87,47	174,93	131,25	174,93	234,15	10,50	10,50	2.063,57	24.762,78
Recursos Humanos	650,00	1	650,00	27,07	54,15	40,63	54,15	72,48	3,25	3,25	638,72	7.664,67
Supervisor	700,00	1	700,00	29,16	58,31	43,75	58,31	78,05	3,50	3,50	687,86	8.254,26
Guardias	450,00	50	22.500,00	937,13	1.874,25	1.406,25	1.874,25	2.508,75	112,50	112,50	22.109,63	265.315,50
TOTAL GENERAL												320.147,37